



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emmi Nurmi

TYÖN JOHTAMINEN JA ORGANISOIN- TI VÄHITTÄISKAUPAN AUKIOLOAI- KOJEN VAPAUDUTTUA

Osuuskauppa KPO

Liiketalous
2017

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Emmi Nurmi
Opinnäytetyön nimi	Työn johtaminen ja organisointi vähittäiskaupan aukioloaikojen vapauduttua – Osuuskauppa KPO
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	80 + 2 liitettä
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

Vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeiden aukioloaikoja säätelevä laki kumottiin 1.1.2016 alkaen. Nykyään vähittäiskaupan alan toimijat voivat vapaasti määritellä omat aukioloaikansa. S-ryhmä laajensi aukioloaikojaan vuonna 2016 ja jatkoi niiden muokkaamista läpi vuoden sekä vielä vuonna 2017. Ilmiö on uusi, eikä sen vaikutuksia ole ehditty juurikaan tutkia. Tämän tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten aukioloaikamuutokset vaikuttivat kohdeorganisaatio Osuuskauppa KPO:n marketkaupan yksiköiden johtamiseen ja työn organisointiin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä avataan johtamis- ja organisaatiotieteen näkökulmia sekä tutustutaan muutoksen johtamisen ja osaamisen johtamisen alueisiin. Taustalla vaikuttavat organisaatiokäyttäytymisen teemat. Muutoksen johtamisen tarkastelu on olennaista, koska kyseessä ovat yksiköissä toteutetut aukioloaikamuutokset. Kun organisaatiot tekevät muutoksia koskevaa strategiatyötä, niiden tulee tarkastella myös tarvitsemaansa osaamista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelua. Tutkimuksen toteutus rajattiin Osuuskauppa KPO:n alueella Vaasan seudun marketkaupan yksiköihin. Tutkimusaineistoksi kerättiin harkinnanvarainen näyte haastattelemalla kuuden yksikön esimiehiä.

Tutkimus osoitti aukioloaikamuutosten vaikuttaneen yksiköiden johtamisessa eniten työaikojen ja -vuorojen suunnitteluun sekä työtehtävien organisointiin. Muutoksen johtamisen todettiin olevan Osuuskauppa KPO:ssa jossain hallitun etene-
misen ja vakiinnuttamisen välimaastossa. Osaamisen ja sen johtamisen tarpeiden ei koettu muuttuneen uusien aukioloaikojen myötä. Kuitenkin puolet haastateltavista kertoi yksiköissä uudelleenorganisoiduista toimintatavoista ja tehtävistä. Tutkimus osoitti organisaation olevan joustava ja dynaaminen toimija, jonka yksiköissä esiintyy muutenkin jatkuvaa uuden opettamista ja moniosaamisen kartuttamista.

Avainsanat	organisaatiotiede, organisaatiokäyttäytyminen, muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen
------------	---

ABSTRACT

Author	Emmi Nurmi
Title	Managing and Organizing Work after the Liberalization of the Law Regulating Opening Hours for the Retail Trade
Language	Finnish
Pages	80 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

The law that regulated opening hours for the retail stores and barbershops was abolished on the first of January 2016. Now retail trade businesses can freely determine their opening hours. S-ryhmä extended its opening hours in 2016 and continued modifying them throughout the year and still in 2017. The phenomenon is new and the impacts of it have not been studied yet. The aim of this study was to discover how the changes in the opening hours have affected managing and organizing work in a cooperative store chain of stores called Osuuskauppa KPO.

The theoretical framework opens up the aspects in the organization and leadership sciences and familiarizes the reader with the fields of change management and competency management. The various themes of organizational behavior are seen as influences in the background. Looking at change management is relevant since the scope of the study was about managing and organizing work when the changes in opening hours were made. As organizations do their strategy work concerning the change they also need to examine the skills and competencies required in the organization. This study was carried out using a qualitative interview method. The scope of the study covered Osuuskauppa KPO's Vaasa region grocery stores units and the research material was collected as a discretionary sample by interviewing six unit managers.

This study showed that changes in the opening hours affected managing the store units most in the planning of working hours and work shifts and in the organizing tasks at work. Change management phase was found to be in between the phases of moving steadily on and being fully established. Store unit managers did not see change in the needs of competencies and their management. Nevertheless, half of the interviewees expressed that they had re-organized the working methods or tasks in their units. Osuuskauppa KPO was found to be a flexible and dynamic organization and where constant learning of new things and development of multiple competencies take place in its various units.

Keywords	organization and leadership sciences, organizational behavior, change management, competency management
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen taustaa ja motivaatio	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	4
1.3	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	5
1.4	Keskeiset käsitteet	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2	JOHTAMIS- JA ORGANISAATIOTIETEEN NÄKÖKULMIA	9
2.1	Organisaatioteorioiden lähtökohdat	10
2.2	Organisaatiokäyttämisen ulottuvuudet	12
2.2.1	Asenteiden ulottuvuus	14
2.2.2	Motivaation ulottuvuus	15
3	JOHTAMINEN MUUTTUVASSA MAAILMASSA	18
3.1	Johtamisen ulottuvuudet	19
3.2	Organisaatiomuutos johtamisen kohteena	21
3.2.1	Muutosjohtajatyypit	24
3.2.2	Muutosjohtamisen vaiheet	27
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN STRATEGIATYÖSSÄ	30
4.1	Osaamisen johtamisen käsitteistö	32
4.2	Motivaatiotekijät osaamisen johtamisessa	33
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	38
5.1	Kohdeorganisaation esittely	38
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	39
5.3	Tutkittavan ryhmän rajaus	42
5.4	Haastattelurungon esittely	42
5.5	Aineiston keruu	44
5.6	Tutkimuksen luotettavuus	45
6	TULOKSET	48

6.1	Haastateltavien perustiedot	48
6.2	Muutos ja johtajuus.....	49
6.2.1	Muutoksista kertominen ja muutokseen reagointi.....	49
6.2.2	Muutoksien näkyminen arjessa	53
6.2.3	Työn organisointi	55
6.2.4	Muutoksen nykyinen tila.....	57
6.3	Osaaminen ja motivaatiotekijät.....	59
6.3.1	Työntekijöiden lisäkouluttaminen.....	59
6.3.2	Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri	60
6.3.3	Henkilöstön työtehtävien ja kasvutarpeiden vastaavuus.....	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
7.1	Tulosten tarkastelu	66
7.1.1	Muutos ja johtajuus	66
7.1.2	Osaaminen ja motivaatiotekijät.....	69
7.2	Yhteenveto	72
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	74
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	76
	LÄHTEET	78

LIITTEET

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelukutsu**LIITE 2.** Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Tässä luvussa tutustutaan tutkimusaiheen taustoihin ja motivoidaan tutkimus. Näin selvitetään, millaisista taustoista ilmiö nousee sekä saadaan näkemys tutkimuksen tarpeellisuudesta. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Tavoitteiden saavuttamiseksi valitaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät. Lisäksi johdannossa määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja kuvaillaan opinnäytetyön rakenne.

1.1 Tutkimuksen taustaa ja motivaatio

Vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeiden aukioloaikoja on säädelty niitä koskevalla lailla. Tasavallan presidentti vahvisti tämän lain kumoamisen vuoden 2015 lopussa. Muutos tuli voimaan ja kaupan aukioloajat vapautuivat 1.1.2016. Nykyään elinkeinonharjoittaja voi päättää vapaammin liikkeensä aukioloajoista. Työ- ja elinkeinoministeriö kuvailee uudistuksen olevan esimerkki elinkeinoelämää ja yrittäjyyttä edistävästä joustavasta toimintatavasta. Sen uskotaan muun muassa parantavan perinteisen kaupan kilpailukykyä suhteessa verkokauppaan, mahdollistavan lisätyötuntien tarjoamisen kauppojen nykyisille työntekijöille tai uusien työntekijöiden palkkaamisen sekä parantavan kuluttajien mahdollisuuksia valita asioimisajankohtansa kaupan toimipisteissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Aiemmin voimassa olleet aukioloaikasäännökset ovat olleet vaikeaselkoisia. Työ- ja elinkeinoministeriö katsoi niiden sisältämien rajoitusten asettavan erityyppiset ja -kokoiset liikkeet epätasa-arvoiseen asemaan. Tällaisten rajoitusten ei katsottu olevan perusteltuja kilpailuneutraliteetin ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Lakimuutos loi uusia mahdollisuuksia vähittäiskaupan alan liikkeille niiden ollessa vapaita päättämään omista aukioloajoistaan. Monet yritykset ilmoittivatkin tekevänsä muutoksia, ja S-ryhmä oli ensimmäisten joukossa laajentamassa toimipaikkojensa aukioloaikoja. Vuonna 2016 S-ryhmä laajensi toimipaikkojensa aukioloaikoja näkyvästi. Ensiksi muutos koski päivittäisten aukioloaikojen pidentämistä ja jokseenkin myös pyhäpäivien au-

kioloa. Vuonna 2017 aukioloajat hakevat vielä muotoaan ja lisäksi aukioloa pyhäpäivisin on lisätty. Nyt vuonna 2017 uskotaan jo pystyttävän arvioimaan ilmiön vaikutuksia.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Lakiuudistuksen myötä S-ryhmässä tehtiin muutoksia laajentamalla toimipaikkojen aukioloaikoja. Nämä aukioloaikamuutokset ovat uusi ilmiö johtamisen ja organisoinnin tieteenalalla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten aukioloaikamuutokset vaikuttivat marketkaupan johtamiseen ja työn organisointiin. Tavoite pyritään saavuttamaan tulkitsemalla esimiesten näkemyksiä myymälän aukioloaikamuutosten jälkeisestä arjesta. Lisäksi tämä työ tavoittelee ymmärrystä nykyaikaisesta organisaatiosta ja sen johtamisesta sekä organisaatiokäyttäytymisen vaikutuksista. Tutkimus on rajattu toteutettavaksi kohdeorganisaatio Osuuskauppa KPO:n toimialueella Vaasan seudulla. Tässä työssä käsiteltävä vähittäiskauppa on vahvasti alueellista toimintaa ja sen toiminnot keskittyvät kaupunkeihin tai erilaisiin keskuksiin (Palvelualojen ammattiliitto ry 2015). Toimintaympäristöjen uskotaan olevan alueellisesti erilaisia, jolloin saman toimintaympäristön yksiköiden vertailun uskotaan olevan luontevinta etsittäessä vastauksista toistuvuuksia. Vaikutuksia tutkitaan erikokoisten ja eri S-ryhmän ketjuja edustavien marketkaupan myymälöiden kesken. Näin uskotaan kerättävän mahdollisimman monipuolinen aineisto, sillä aukioloaikamuutoksetkin ovat olleet vaihtelevia erilaisissa toimipaikoissa.

Koska ilmiö esiintyy johtamisen ja organisoinnin alalla, on loogista käyttää tämän alan tarjoamaa informaatiota näkökulmana ilmiön tutkimisessa. Lisäksi näkökulmiksi luetaan muutoksen johtaminen sekä osaamisen johtaminen. Johtamista voidaan määritellä monin eri tavoin. Kuitenkin se liittyy aina organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon ja valvontaan. Lisäksi johtamisen toimintoina on perinteisesti pidetty suunnittelua ja organisointia (Juuti 2006, 160). Aukioloaikamuutoksien toteutus on S-ryhmän suunnitteluprosessissa syntynyt toimintastrategia. Johtajuusnäkökulma on siis olennainen johtajan eli marketkaupassa esimiehen ollessa tällaisen strategian käytännön toimeen-

panija ja valvoja. Muutosten toimeenpanon jälkeenkin johtaminen on olennainen näkökulma: nykyisen aukioloaikamallin ylläpitoon liittyy jatkuvina johtamisen toimina työn suunnittelua ja organisointia.

Tavoitteet pyritään täyttämään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten työn ja sen organisoinnin muutokset näkyvät marketkaupan myymälöissä? Entä miten muutokset eroavat toisistaan erilaisissa toimipisteissä?
- Miten toimipisteissä johdetaan osaamista?
- Miten organisaatiokäyttäytymisen teemat näkyvät edellisten tarkastelukoh-
tien taustalla?

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusotteisiin. Kumpaa tahansa menetelmää käytettäessä tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittämisestä, minkä jälkeen asetetaan tutkimuskysymykset. Tutkimus etenee hankkimaan vastauksia näihin kysymyksiin aineiston avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsittelyn kohteena ovat luvut ja niiden väliset suhteet, kun taas kvalitatiivista menetelmää edustaa kaikenlainen muu tutkimus. Jako näihin menetelmiin perustuu tutkimuskohteena olevan ilmiön tuntemiseen ja siitä saatavaan tietoon. Kun ilmiö on tuntematon, täytyy ensin laadullisen tutkimuksen keinoin hahmotella ja määrittää itse ilmiö sekä oppia ymmärtämään sitä. Kun ymmärrys ilmiöstä on syntynyt, voidaan käyttää määrällistä tutkimusta mittaamaan ilmiötä. (Kananen 2010, 36–37.)

Aukioloaikojen vapautus astui voimaan vuoden 2016 alusta, minkä jälkeen aukioloaikamuutoksia on toteutettu läpi vuoden sekä lisää vuonna 2017. Aihe on vuonna 2017 ajankohtainen ja ilmiö uusi aukioloaikamuutosten alkaessa vasta vaikiintua. Ilmiön vaikutuksia ei ole vielä juurikaan tutkittu. Tässä työssä pyritään ymmärtämään, mitä aukioloaikamuutokset tarkoittavat työn johtamisen sekä organisoinnin kannalta. Ilmiö hahmotellaan arkisen työn ja sen rutiinien muutosten avulla, jotta voidaan ymmärtää ilmiön merkitys marketkaupan johtamisen toiminnolle ja itse työlle. Tutkimusmenetelmäksi valitaan kvalitatiivinen tutkimusmene-

telmä. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä, luomaan ilmiöstä syvällisempi näkemys valmiita teorioita hyödyntäen, tai luomaan uusia teorioita. Ilmiötä voidaan ymmärtää, kun selvitetään mistä tekijöistä se koostuu ja millaisia riippuvuussuhteita se sisältää (Kananen 2010, 41). Kaiken kaikkiaan tällä tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä ja sen vaikutuksia johtamiseen ja organisointiin. Tällöin aiempien johtamis- ja organisaatioteorioiden soveltaminen mahdollistaa syvällisemmänkin näkemyksen muodostamisen ilmiöstä.

Aineisto kerätään haastattelemalla Osuuskauppa KPO:n alueen myymälöiden esimiehiä. Haastattelun ollessa suoraa kielellistä vuorovaikutusta tutkittavan kanssa, on se myös joustava kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä. Tutkija voi joustaa haastattelussa vastaajaa myötäillen ja tilannekohtaisesti. Näin haastattelun keinoin saatuja vastauksia voidaan tulkita laajemmin kuin esimerkiksi kyselyyn saatuja vastauksia. Haastatteluilla selvitetään henkilön ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. Näin tutkitaan ihmisten tekemiä havaintoja tapahtumista ympärillään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204–205; 212.)

1.4 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä teoriaosuuksissa esitettävien lisäksi ovat vähittäiskauppa sekä marketkauppa. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan suoraan kuluttajille suunnattua kauppaa. Vähittäiskaupassa tuotteita voidaan välittää kuluttajille tuotannosta, teollisuudesta, tai ulkomailta eri tukkuportaiden tai maahan-tuojien välityksellä. Vähittäiskaupassa on kolme eri toimialaryhmää: päivittäistavara- ja tavaratalokaupat, erikoiskaupat, ja autoalan vähittäiskaupat. Tässä tutkimuksessa näistä käsitellään yksistään päivittäistavarakauppaa. Sen toimipaikat yhdessä tavaratalokaupan toimipaikkojen kanssa ovat vähittäiskaupan suurimpia, ja niiden taustalla toimivat kaupan keskusliikkeet ja ryhmittymät sekä erilaiset pikatukut. (Palvelualojen ammattiliitto ry 2015.)

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan alan sekä palvelualan yritysverkosto, jonka muodostaa 20 alueosuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Osuuskunta (myöhemmin SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmän liiketoiminta-alueita ovat marketkauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja

polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä rautakauppa. Jotkin alueosuuskaupat harjoittavat lisäksi autokauppaa ja maatalouskauppaa. Myös pankkipalvelut kuuluvat palvelutarjontaan S-Pankin tarjoamana. (S-kanava 2016a.)

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä S-ryhmän liiketoiminta-alue on marketkauppa, joka harjoittaa päivittäistavarakauppaa. Marketkauppaa harjoitetaan S-ryhmän viidessä eri ketjussa: Salessa, Alepassa, S-marketissa, Prismassa sekä ABC Liikennemyymälöissä. Näiden ketjujen toimipaikkoja on yhteensä noin 900 kappaletta. Marketkaupan käsitteellä tarkoitetaan entisten SOK käyttötavarakaupan ja SOK päivittäistavarakaupan yhdistettyjä toimintoja. Nykyinen SOK Marketkauppa vastaa Prisma-, S-market- ja pienmyymäläketjujen ketjuohjauksesta. (S-kanava 2016b; Kaupan liitto 2014.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimusaiheeseen eli perehdyttää tutkittavan ilmiön taustoihin. Johdannossa motivoidaan tämän tutkimuksen merkitys johtamis- ja organisointitieteessä sekä vähittäiskaupan alalla. Johdannon yhteydessä asetetaan tutkimuksen tavoitteet ja määritellään rajaukset. Lisäksi johdanto esittelee lyhyesti käytettävän tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän sekä tärkeimmät käsitteet.

Teoriaa käsitellään luvuissa 2–4. Luvussa kaksi pohditaan johtamis- ja organisaatiotieteen keskeisiä näkökulmia, joiden varaan tämä työ rakennetaan. Samalla tutustutaan johtamisen ja organisoinnin tieteenalan historiaan. Lisäksi hahmotellaan tieteenalalle keskeisen organisaatiokäyttäjymisen pääajatuksia, sekä niiden yhteyttä kohdeorganisaatioon. Kolmannessa luvussa syvennyttään paremmin johtamisen käsitteeseen ja sen teemoihin. Päänäkökulmana toimii organisaatiomuutoksen johtaminen organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tai saavuttamiseksi. Neljäs luku käsittelee osaamisen johtamista, ja sen yhteyttä strategiatyön kautta uudistuvaan organisaatioon. Luvussa palataan organisaatiokäyttäjymisen teemoihin, jotka luovat ikään kuin kehykset osaamisen johtamiselle.

Viides luku kuvailee empiirisen tutkimuksen toteutuksen. Luvussa esitellään kohdeorganisaatiota, perustellaan käytettävä tutkimusmenetelmä sekä rajataan tutkittava ryhmä. Lisäksi kuvaillaan käytettävä haastattelurunko ja aineistonkeruun toteuttaminen. Oleellinen osa tutkimuksen toteutusta on myös sen luotettavuustekijöiden arviointi. Kuudes luku esittää tulokset eli empiirisellä tutkimuksella kerätyn aineiston tarjoaman tiedon. Seitsemännessä luvussa tarkastellaan tuloksia ja annetaan niiden pohjalta johtopäätökset tutkimusaiheesta. Lopuksi arvioidaan empiirisen osuuden luotettavuustekijöitä ja esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

2 JOHTAMIS- JA ORGANISAATIOTIETEEN NÄKÖKULMIA

Shafritz, Ott sekä Jang (2005) painottavat, ettei organisaatiotutkimuksen historias-
sa ole tiettyä alkuajankohtaa. Kirjoituksia johtamisesta ja organisaatioista voidaan
löytää jopa ihmiskunnan kaupankäynnin aloittamisesta lähtien. Paljon aiheesta on
opittu muslimien, heprealaisten, kreikkalaisten sekä roomalaisten ensimmäisistä
organisaatioista (Shafritz, Ott & Jang 2005, 27). Tässä työssä historiallinen per-
spektiivi on rajattu noin 1900-luvulta eteenpäin. Tämän tarkastelujakson sisällä
alan teoreettiset näkökulmat voidaan jakaa seuraavana kuvattaviin historiallisiin
vaiheisiinsa. Klassinen vaihe sijoittuu ajallisesti 1900–1950-luvuille. Tällöin tieto
perustui käytännön kokemuksiin ja päättelystä johdettuihin oppeihin. Ajankuvan
mukaan organisaatio oli teknisesti toimiva kokonaisuus, jonka suorituskykyä tuli
parantaa rationaalisin keinoin. Modernilla aikakaudella vuosina 1950–1970 käy-
tettiin hyväksi tieteellistä tutkimusta, eli tuotettiin faktaa systemaattisilla tilastolli-
silla menetelmillä. Tarkastelun kohteena oli organisaatioiden monitahoisuus ja
sopeutuminen ympäröiviin tilannetekijöihin. Myöhäismodernin vaiheen aikana
1970–1990-luvuilla alettiin tieteellisten faktojen lisäksi nojata myös tieteellisiin
tulkintoihin organisaatioista. Organisaatio nähtiin dynaamisena toimijana, joten
kiinnostus kohdistui organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin ja oppimisen proses-
seihin. Elämme jälkimodernin vaiheen aikaa, joka alkoi 1990-luvulla. Jälkimo-
dernin teorian mukaan tieto muodostuu seurauksena tarinoiden kertomisesta ja
puhetilanteista, jolloin kielen käyttö ja vuorovaikutus eivät irrallisina asioina
muodosta suoraan tietoa. Tämän näkökulman mielenkiinnon kohteena on organi-
saatioiden ymmärtäminen kielen tai tekstin kaltaisina ilmiöinä, jolloin ne nähdään
moninaisina ja monimerkityksellisinä. Jälkimodernilla otteella pyritään tuomaan
esiin sellaiset kielelliset merkitysrakenteet, joista juontuvat itsestäänselvyyksiltä
vaikuttavat asiat, roolit ja niin kutsutut totuudet. Vaikka teoreettisten näkökulmien
kehitys on kulkenut jälkimodernismiin, vaikuttavat yhä kaikki aikaisemmatkin
teoreettiset näkökulmat johtamisen ja organisoinnin alan tutkimukseen. (Peltonen
2008, 16–19.)

2.1 Organisaatioteorioiden lähtökohdat

Johtamis- ja organisaatiotieteen alalta löytyy monimuotoista teoriaa. Organisaatioteoreetikot usein perustelevat näiden organisaatioteorioiden sekä erilaisten näkökulmien olemassaoloa viittaamalla organisaatioiden itsessään olevan niin monimutkaisia. Johtamisen ja organisoinnin tieteenalaan vaikuttavat monet taustatieteet kuten sosiologia, antropologia, psykologia ja valtio-oppi, jotka kaikki ovat jättäneet jälkensä sen teoriaan. Erilaisten näkökulmien ja vaihtoehtoisten tulkintojen vuoropuhelun värittämänä tieteenalasta on kehittynyt monitieteinen. Kun organisaatioteoreetikot kohtaavat suuren ja kompleksin ilmiön yhdeltä suunnalta ja aistinvaraisesti, he eivät saavuta kokonaisvaltaista tietoutta ilmiöstä. Näin he muodostavat omat näkemyksensä, joilla kaikilla on annettavaa, mutta jotka eivät yksinään ole riittäviä kokonaisvaltaiseen ilmiön ymmärtämiseen. Vain tarkastelemalla näitä lukuisia näkemyksiä yhdessä voidaan huomata organisaatiotutkimuksen haasteiden laajuus. (Peltonen 2008, 16–17; Hatch 1997, 7.)

Organisaatioiden monimuotoisuus ja -mutkaisuus huomioitaessa voidaan päätellä perspektiivin vaikuttavan tulkintaan organisaation todellisuudesta. Teoria nojaa oletuksien sarjaan, joka muodostaa pohjan loogisille toisiinsa liittyville väitteille. Jotkut teoriat otaksuvat todellisuuden olevan objektiivinen eli ikään kuin "tuolla jossain", ja jotkut taas otaksuvat sen olevan subjektiivinen eli "tässä näin". Objektivistien mukaan todellisuutta voidaan tutkia ulkopuolisen tarkkailijan keinoin ja tutkimuksen kohteesta riippumattomasti. Subjektivistien mukaan todellisuuden ollessa tässä näin, se on henkilökohtaisesti koettua ja suhteellista, jolloin riippumaton tarkkailu on mahdotonta. Tämä ero johtaa erilaisiin teorioihin. Kun sama oletusten sarja toimii perustana monille teorioille, muotoutuu näiden teorioiden kimpusta oma perspektiivinsä tai paradigma. Erilaiset oletukset on esitetty organisaatioteorian alalla jonain tiettyinä ajankohtana, joten näkökulmat ja paradigmat ovat yhdistettävissä historiaan. (Hatch 1997, 8–9.) Edellä esitetyistä historiallisista näkökulmista voidaan erottaa modernin aikakauden edustavan objektivistista maailmankuvaa, kun taas tulkinnalliset aikakaudet eli myöhäismoderni sekä jälkimoderni edustavat subjektivistista maailmankuvaa.

Tämä tutkimus toteutetaan haastattelemalla Osuuskauppa KPO:n toimipisteiden esimiehiä. Lähtöoletuksena tutkimuksen taustalla on subjektivistinen todellisuuskuva: kun esimiehet antavat vastauksensa haastattelukysymyksiin, heidän henkilökohtaisesti kokemansa myymäläyksikön arki vaikuttaa heidän näkemyksiinsä. Myöhäismodernin perspektiivin mielenkiinnon fokus on organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa ja oppimisen prosesseissa, mikä vastaa myös tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteita. Jälkimodernin perspektiivin ja tämän tutkimuksen yhtäläisyytenä voidaan huomata puhetilanteista tehtävät tulkinnot organisaation todellisuudesta, sillä tutkimuksen empiria toteutetaan haastatteluin.

Hatchin (1997) mukaan teoria on selitys, tai pikemminkin yritys selittää jokin kokemus maailmasta. Teorian selityksen kohde on kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö. Organisaatioteorian alueella tämä ilmiö on organisaatio. Organisaatiota voidaan määritellä esimerkiksi sosiaaliselta rakenteeltaan, teknologialtaan, kulttuuriltaan, fyysiseltä rakenteeltaan tai osana ympäristöään. Organisaatio muodostuu kaikista näistä osa-alueista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Lisäksi kaikkien näiden organisaation osa-alueiden taustalla on ympäristö, jossa organisaatio sekä toimii että mihin se itsekin vaikuttaa. (Hatch 1997, 9.) Tosin (2009) mukaan organisaatioksi katsotaan mikä tahansa ryhmä, joka tekee johdettuna yhteistyötä saman päämäärän saavuttamiseksi. Tämän ryhmän eli organisaation johtajaksi katsotaan kuka tahansa, joka ottaa vastuun ryhmän suoriutumisesta. Hänen odotetaan motivoivan, koordinoivan ja ohjaavan organisaatiota tai sen osaa kohti sen tavoitteita. (Tosi 2009, 39.) Organisaatioita voidaan tutkia myös organisoinnin keskeisimpien aiheiden tai toistuvien teemojen avulla. Näitä ovat esimerkiksi ohjaus, konfliktit, päätöksenteko, valta sekä muutos. Organisaatioiden monimuotoisuuden vuoksi niiden johtajien tulisi ymmärtää ja osata käyttää eri näkökulmia, sillä se auttaisi heitä jokapäiväisessä päätöksenteossa. (Hatch 1997, 15–16.)

Juuti (2006) esittää samansuuntaisia näkemyksiä siitä, kuinka organisaation johtamista oppii parhaiten tutustumalla alan kehitykseen ja teorioihin. Hänen mukaansa saavutetaan monia etuja sovellettaessa organisaatioihin ja niiden johtamiseen tieteellistä tietoa pelkän arkiajattelun mallien rinnalla. Arkiajattelun pohjau-

tuessa yhden tai harvojen ihmisten kokemuksiin, on se yksinään vain rajoitetusti sovellettavissa ja yleistettävissä. Kun hyödynnetään lisäksi tieteellistä, teoreettista ja tutkimuksille pohjautuvaa tietoa, vähennetään myös virheiden tekemisen riskiä. Tällaiset riittävän tiedon puutteesta aiheutuvat virheet voisivat toteutuessaan olla kohtalokkaita yksittäisille ihmisille, organisaation johtamiselle tai jopa koko organisaatiolle. Aina käytännön työelämässä ei kuitenkaan olla valmiita hyödyntämään käyttäytymistieteellistä teorian tietoa. Se saatetaan kokea liian teoreettiseksi ja vaikeaselkoiseksi, jolloin sitä ei osata hyväksikäyttää oman työyhteisön tilanteen reflektoinnissa. (Juuti 2006, 13–14.)

Johtamisen ja organisoinnin tieteenalan pyrkimyksenä on jäsentää, tulkita ja ymmärtää organisaatioiden muotoutumiseen ja niiden johtamiseen liittyviä ilmiöitä. Johtamisen ja organisoinnin keskiössä on organisaatiokäyttäytyminen. Se tarkastelee yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymistä, sekä näiden välistä dynaamisista vuorovaikutusta. Kuten johtamista ja organisoimista yleisestikin myös organisaatiokäyttäytymistä voidaan tarkastella joko teoreettisesti tai soveltavalla otteella. Teoreettinen tutkimuslähtöinen tarkastelu on organisaatiotutkimusta, jonka tarkoituksena on ymmärtää organisaatiota ja organisointia. Soveltavalla otteella taas pyritään tuottamaan uutta tietoa käytännön johtamis- ja esimiestilanteita varten. Otteita voidaan käyttää rinnakkain, ja ne yhdessä muodostavat johtamisen ja organisoinnin ytimen, joka käsittelee ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden käyttäytymistä sekä käytännön johtamiskysymyksiä. (Peltonen 2008, 14–15.)

2.2 Organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuudet

Organisaatiokäyttäytymistä tukee neljä oppialuetta: johtamiskäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, kansainvälinen johtaminen ja strateginen johtaminen. Ensimmäinen alue tarkastelee johtajuutta ja johtajan työtä luoden syvemmän ymmärryksen johtajien työtehtävistä ja yksilöllisistä piireistä sekä toimimisesta organisaatioiden keulahahmoina. Seuraava alue paneutuu työsuhteeseen ja sen johtamisen dynamiikkaan tarkastelun kohteinaan työntekijöiden valinta, koulutus, urakehitys sekä henkilöstötoimintojen kokonaisuuden käyttö organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Kansainvälisen johtamisen alue tutkii organisaatiokäyttäytymistä ja

johtamista organisaation toimiessa useassa erilaisessa kulttuurisessa ja kansallisessa ympäristössä. Strateginen johtaminen luo ymmärrystä organisaatioiden erilaisista asemoitumisista markkinoilla sekä liiketoimintastrategian ja organisatiorakenteen välisistä yhteyksistä. Alue mahdollistaa organisaation sisäisten toimintojen ja resurssien tarkastelun kilpailuetua luovina tekijöinä. (Peltonen 2008, 15–16.) Tässä työssä käytetään hyväksi näiden oppialueiden tietoa, lukuun ottamatta kansainvälisen johtamisen näkökulmaa, joka on rajattu pois Osuuskauppa KPO:n ollessa Suomessa toimiva alueosuuskunta. Laajennetut aukioloajat ovat osa liiketoimintastrategiaa, ja strategisen johtamisen näkökulma mahdollistaa Osuuskauppa KPO:n toimipisteiden toimintojen ja resurssien tarkastelun. Johtamiskäyttäytymisen ulottuvuus osana organisaatiokäyttäytymistä lisää ymmärrystä johtajien työstä ja toiminnasta. Henkilöstöjohtamisen oppialueelta tarkastellaan koulutusta, urakehitystä tai muuten henkilöstötoimintojen kokonaisuuden käyttöä organisaation tavoitteiden tukemisessa.

Organisaatiokäyttäytymisen käsite syntyi johtamisen ja organisoinnin alalla 1950-luvulla. Termi koostuu kahdesta sanasta, jotka ovat yksinäänkin vaikeaselkoisia ja monitulkintaisia. Kun sanat yhdistää, joudutaan tietoja ammentamaan useilta tieteenaloilta ja moninaisten koulukuntien edustajilta. Organisaatiokäyttäytyminen ei siis ole oma tieteenlajinsa, vaan soveltaa muiden perustutkimusta tuottavien tieteenalojen tietoa. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miksi ihmiset toimivat organisaatiossa niin kuin toimivat. Tarkoituksena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten suhtautumista työhön, ja parantaa organisaation tuottavuutta sekä kehittää sen toimivuutta. Tutkimuksen kenttä kattaa kaiken ihmisen ja organisaation välisen vuorovaikutuksen tarkastelun. Ala pohtii käyttäytymistä yksilön tasolta aina organisaation toiminnan tasoon asti. Yksilön työkäyttäytymisen tarkasteluun käytetään yleensä joko realistista tai tulkinnallista näkökulmaa. Realistisesta näkökulmasta tarkasteltaessa keskitytään ihmisen asenteisiin, motivaatioon ja persoonallisuuden piirteisiin. Tulkinnallinen näkökulma taas pureutuu ihmisen persoonallisuuden syvärakenteeseen, psyykkiseen energiaan ja alitajuntaan. (Juuti 2006, 13; 7; 23.) Tässä työssä organisaatiokäyttäytymisen tarkastelussa käytetään realistista näkökulmaa, sillä

tutkimuksen uskotaan tuovan ilmi työyhteisöissä havaittavat asenteet ja motivaatio sekä jokseenkin myös ominaisuuksia persoonallisuuksista. Jos asenteita ja motivaatiota katsotaan vielä aiemmin esitetyn subjektivistisen maailmankuvan mukaan, voidaan arvella niiden syntyvän tai muokkaantuvan subjektin itse vaikuttaessa kokemaansa todellisuuteen ympäristöstään. Tässä tapauksessa kyse on organisaation, esimiehen ja henkilökunnan jäsenten vaikutuksesta toisiinsa, minkä oletetaan heijastuvan esimiesten haastatteluissa kielellisinä merkitysrakenteina, jotka paljastavat ainakin yksikössä vallitsevia asenteita ja motivaation.

2.2.1 Asenteiden ulottuvuus

Ihmisten asenteiden tutkiminen aloitettiin jo 1930-luvulla. Asennetutkimus edustaa perinteistä sosiologista ja psykologista tutkimusta. Se jakaa objektin ja subjektin toisistaan selkeästi erilleen. Subjektin eli ihmisen katsotaan omaavan melko kiinteitä mielipiteitä objekteista ilman kulttuurin tai muun vastaavan kolmannen tekijän vaikutusta asenteisiin tai siihen, miten ihminen itse havaitsee objekteja. Asenne on yksilön varsin pysyvä ja johdonmukainen tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Se on kokemuksien kautta muovautunut henkinen valmiustila, jolla on ihmisen käyttäytymistä monin tavoin ohjaava vaikutus. Asenteiden ollessa valmiuksia reagoida johonkin kohteeseen kuten henkilöön tai tilanteeseen, voivat ne ilmetä joko myönteisinä tai negatiivisinä. Voidaan erottaa kolme komponenttia, joista henkilön asenteet muodostuvat: affektiivinen eli tunnetasoinen osa, kognitiivinen eli tiedollinen osa sekä toimintavalmius. Affektiivinen asenteen osa muodostuu tunteista, joita henkilöllä on jotain tiettyä kohdetta kohtaan. Kognitiivinen osa sisältää tiedot, jotka henkilöllä on tästä kohteesta. Toimintavalmius puolestaan kertoo, miten henkilö aikoo käyttäytyä tiettyssä tilanteessa. Affektiivisella ja kognitiivisella osalla on vaikutus toimintavalmiuteen, ja usein tunnetaso toimii vaikuttimena myös kognitiivisen osan eli mielipiteen taustalla. Joten jos henkilöllä on negatiiviset tunteet tiettyä kohdetta kohtaan, kerää hän tiedostamattaan lähinnä kielteistä informaatiota kohteesta, ja loppujen lopuksi hän myös käyttäytyy kielteisesti tätä kohdetta kohtaan. (Juuti 2006, 23–24.)

Juuti (2006) viittaa Festingerin 1950-luvulla esittämään kognitiivisen dissonanssin teoriaan, joka pyrkii selittämään asenteiden ja käyttäytymisen välistä yhteyttä. Dissonanssilla tarkoitetaan epäsopusointua henkilön käyttäytymisen ja affektiivisen tai kognitiivisen asennekomponentin välillä. Ihmisen uskotaan pyrkivän asenteiden eri komponenttien väliseen sopusointuun ja johdonmukaisuuteen eli sisäisten mielikuvien yhdenmukaisuuteen. Dissonanssia henkilö taas yrittää välttää aiheuttaessa hänelle epämiellyttäviä tunteita. Useimmiten dissonanssia voi aiheuttaa uusi tieto, tapahtuma tai tilanne. On kiistanalaista, kumpi on seurausta kummasta: käyttäytyminen asenteista kuten kognitiivisen teorian kannattajat uskovat, vai asenteiden muutokset käyttäytymisen muutoksista kuten behavioristit uskovat. Joka tapauksessa omaksutusta asenteesta tulee osa henkilön persoonallisuutta. Sitä on mahdollista vaikkakin hidasta muuttaa. Asenteita muutettaessa tulee ottaa huomioon, kuka kertoo tällaisen mahdollisesti dissonanssia aiheuttavan uuden tiedon ja millä tavalla. Esimerkiksi esimiehen viesti kuullaan ja omaksutaan myönteisellä asenteella, mikäli esimies on jo hankkinut alaistensa luottamuksen ja arvostuksen. Myös avoimella ja rehellisellä vuorovaikutuksella torjutaan kielteisiä asenteita. Organisaatiossa asenteiden kehittyminen myönteisiksi on todennäköisempää, mikäli henkilöstö osallistuu omien töiden ja muutosten suunnitteluun, päätöksentekoon ja muihin työpaikan asioiden käsittelyyn. (Juuti 2006, 24–26.)

2.2.2 Motivaation ulottuvuus

Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista toimintaa, joka on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista eli kontrolloitua. Motivaatio on tila, joka syntyy yksilöön vaikuttavien sekä hänen omassa mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. Tällaisina motiiveina toimivat esimerkiksi tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Kun käsitellään motivaation prosessia, se sisältää motivoituneen käyttäytymisen alun, ylläpidon ja mahdollisen lakkaamisen tarkastelun. Juuti (2006) esittää Pekka Ruohotien kuvauksen vuodelta 1998. Sen mukaan seuraavat kolme ominaisuutta luonnehtivat motivaatiota:

- viireys, jonka energian lähteenä on motivaatio

- suunta, jonka mukaisesti toimitaan päämäärää kohti
- systeemiominaisuus, jonka sisältämät yksilön ja ympäristön vuorovaikutusprosessit joko vahvistavat tai heikentävät toimintaa ja sen suuntaa. (Juuti 2006, 37–38.)

Organisaatiossa työskentelevien ihmisten motivaation tarkastelu on tärkeää. Organisaation toimivuuden ja tuottavuuden kannalta on keskeistä, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat. Kaikista merkittävimmäksi henkilöstön motivaatiotason vaikutus tulee silloin, kun organisaation toiminnot tehdään uudella tavalla. Motivaatio syntyy prosessissa, jonka liikkeellepanevinä voimina voivat olla muun muassa yksilön ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. Motivaatioprosessissa tähdätään korjaamaan sisäinen epätasapainotila, joka on syntynyt henkilön omien päämäärien sekä hänen nykytilansa välisestä epäsuhdesta. Motivoitunut käytös johtaa kohti päämäärää. Päämäärän saavutuksen jälkeen henkilön kokema jännite vähenee ja hän saavuttaa tasapainotilan. Päämäärät itsessään ovat siis keinoja ihmisten toiveiden täyttämiseksi: niistä unelmoidaan, niiden täyttymistä toivotaan ja ne suuntaavat tarpeet ja käyttäytymisen tiettyyn suuntaan. Jos ihminen ei saavuta päämääriään, hän turhautuu tai stressaantuu, mikä voi ilmetä esimerkiksi aggressiona. Se voi purkautua sanoin tai teoin ja kohdistua joko turhauman aiheuttajaan tai tämän korvikkeeseen. (Juuti 2006, 38–39.)

Päämäärien saavuttamishalua selittävät tarveteoriat, jotka lähtökohtaisesti olettavat ihmisillä olevan jokseenkin samanlainen tarverakenne. Tarve kuvataan sisäiseksi tilaksi, josta seuraa joidenkin vaihtoehtojen vaikuttaminen haluttavilta. Kun tarve ei ole tyydytetty, se luo jännitteitä, joiden vuoksi henkilö pyrkii löytämään tarpeen tyydyttäviä päämääriä saavutettavakseen. Motivaatioteorioista tunnetuin on Maslow'n tarveteoria, joka perustuu oletuksille ihmisten kasvuhakuisuudesta ja universaaleista hierarkkisesti ryhmiteltävistä tarpeista. Pääperiaatteita on esimerkiksi alemman tason tarpeiden tyydytys ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu, tarpeiden täyttämisen tai täyttämättömyyden johtaminen tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen sekä tyydytetyn tarpeen kadottama motivaatiomerkitys. Hierarkkisina tasoina Maslow'n teoriassa ovat alimmasta tasosta läh-

tien fysiologiset tarpeet, turvallisuus, liityntä, arvostus ja itsensä toteuttaminen.
(Juuti 2006, 45.)

3 JOHTAMINEN MUUTTUVASSA MAAILMASSA

Johtamisen historian tuntemuksen kautta voidaan ymmärtää, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä taas retorisin keinoin muovailtua vanhaa. Tämän ymmärryksen myötä johtamisen alalla voidaan kehittää aidosti uutta. Historiaa tarkastelemalla voidaan tunnistaa, mihin johtamisen traditioihin työyhteisössä nojataan. Johtamisteoriat ja -paradigmat ovat yhteydessä niitä kehittäneiden ihmisten elämäntarinoihin, ajankuvaan ja yhteiskunnan muutoksiin. Ne ovat näkyneet uusina tapoina organisoida ja johtaa liike-elämää ja työyhteisöjä. Tässä työssä uskotaan tunnistettavan johtamistapojen piirteitä työyhteisöissä selvittämällä, miten työtä johdetaan ja organisoidaan. Sanalla johtaminen tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen perimmäisin pyrkimys onkin erilaisten, eri asemissa olevien tai eri tavoin vaikutusvaltaisten yksilöiden yhteistoiminta työorganisaation arjessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 19–20.) Northouse (2010) täsmentää johtamisen olevan selitettävissä monin tavoin, mutta pääelementit pysyvät samoina. Niinpä johtamista voidaan kuvata myös prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöiden ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Northouse 2010, 2–3). Oikeastaan termit organisaatio sekä sen johtaminen tulevat selitetyiksi toistensa määritelmässä: johtaminen on toimintaa ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaatio on tällainen johtajavetoinen tavoitteeseen pyrkivä ryhmä. Johtaminen liittyy vahvasti yksilön auktoriteettiin ja sen oikeuttamiseen. Seeck (2010) viittaa julkishallinnon teorian ja nykyaikaisen sosiologian perustajan, saksalaisen sosiologin Max Weberin näemyksiin länsimaiden rationaalistumisprosessista. Hän erotti kolme erilaista auktoriteettijärjestelmää, joissa auktoriteettien legitiimiys eli oikeutus perustuu eri asioihin: rationaalislegaleihin, traditionalismiin tai karismaattisiin perusteisiin. Eri-laisissa organisaatioissa nojataan eri tapoihin oikeuttaa auktoriteetti, kuitenkin kaikkien näiden auktoriteettijärjestelmien perustana sekä tottelemishalukkuuden taustalla on oltava seuraajien usko auktoriteetin oikeutukseen. (Seeck 2012, 20–21.)

3.1 Johtamisen ulottuvuudet

Johtamisen perusmäärittelyn jälkeen voidaan kääntää katse erilaisiin johtamisnäkemyskäsityksiin. Peltonen (2008) esittelee Tony Watsonin näkemyksen johtamisesta vuodelta 1994. Hänen mukaansa sillä voidaan tarkoittaa ainakin seuraavia asioita:

- johtaminen tiettyjen toimintojen tai funktioiden toteuttamisena eli johtaja koneenkäyttäjänä
- johtaminen käytännön aktiviteetteina ja vaikuttamisena eli johtaja neuvottelijana
- johtaminen inhimillisenä ja subjektiivisena toimintana eli johtaja ihmisenä.

Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan johtaminen on keskeisessä asemassa organisaation tärkeiden hallintatehtävien toteuttamisessa. Tällöin johtamisen tavoitteena on varmistaa organisaation toimivuus, sekä sen soveltuvuus strategiaan linjauksiin. Jotta organisaatio selviytyisi sille asetetuista tehtävistä, sen johtamisessa panostetaan tiettyjen perustoimintojen toteutumiseen. Yrityksen organisointi ja tuloksellisuuden valvonta ovat esimerkkejä tällaisista tehtävistä, joihin toimintojen johtamisella tähdätään. Tehtävistä selviytyäkseen organisaation työntekijöiden tulee olla sitoutuneita tavoitteisiin ja organisaation sisällä tulee kokea riittävää yhtenäisyyttä. Myös näiden toteutumisesta huolehtiminen on johtajan vastuulla. Henri Fayolin (1841–1925) klassinen johtamisteoria on esimerkki tällaisesta toimintojen sarjan johtamisesta. Fayolin mukaan johtamistyössä on viisi ydintoimintoa: suunnittelu, organisointi, koordinointi, toteutus ja valvonta. Klassista johtamisoppia edustaa myös Fredrick Taylorin (1856–1915) tieteellinen liikkeenjohto, jonka mukaan johtajan toiminta ovat työtehtävien tarkka analysointi, suunnittelu ja valvonta. (Peltonen 2008, 20–22.)

Johtamistehtävien hoitamisessa havaittava käyttäytyminen on toinen johtamisen ulottuvuuksista. Tässä näkökulmassa korostetaan johdettujen toimintojen sijaan johtajien arkisia tapoja kuten puhetta ja vuorovaikutusta. Nimittäin johtamistyössä erilaisilla kohtaamisilla pyritään myös vaikuttamaan organisaation suuntaan ja toimintatapaan. Näin ollen johtajana toimiminen ei olekaan funktioiden toteutta-

mista vaan tilanteisiin ja paineisiin vastaamista toimimalla käytännöllisenä neuvottelijana. Tällainen näkökulma nousi esille 1970-luvulla tehtyjen havainnointitutkimusten kautta. Tutkimuksissa seurattiin johtajien työpäivää ja siinä esiintyviä erilaisia organisaation sisäisiä sekä ulkoisia vuorovaikutustilanteita. Tehdyt havainnot olivat ristiriidassa klassisen teorian käsitysten kanssa, sillä johtajat vaikuttivatkin viettävän aikaa epäoleellisiksi koetuissa tilanteissa. Työpäivät koostuivat pienistä, irrallisista kohtaamisista ja vuorovaikutustilanteista. Tutkimuksilla osoitettiin, kuinka sosiaaliset tilanteet ja suhteet toimivat johtajille kanavana hahmottaa toimintasuunnitelmia ja toteuttaa erilaisia muutoksia. Syntyi teoria, joka korostaa johtamista arjen käytännöllisenä toimintana ja vaikuttamisena. (Peltonen 2008, 22–24.)

Kolmas johtamisen tarkasteluluokka perustuu näkemykseen johtajasta ihmisenä inhimillisine ja subjektiivisine piirteineen. Yksilöt ovat johtamisen arkipäiväisiä toteuttajia ja vaikuttavat organisoimiseen, joka mahdollistaa yrityksen ohjaamisen ja muuttamisen. Johtajista kukin tuo omat persoonallisuuspiirteensä ja henkilökohtaisen historiansa mukaan asioiden ja organisaation järjestelemiseen. Luonteenpiirteet, tottumukset ja subjektiiviset tulkinnat muokkaavat johtamistapaa ja myös organisaation rakennetta sekä sen reagointitapaa ulkoisiin ärsykkeisiin. Johtajan identiteetin rakentumiseen vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Organisaatioissa henkilöt peilaavat toisistaan: toisten henkilöiden omat minäkuvat sekä odotukset johtajaa kohtaan vaikuttavat osaltaan johtajan identiteettiin, ja näiden toisten henkilöiden identiteetissä on puolestaan johtajan roolista riippuvia ulottuvuuksia. Mikäli johtajan persoonallisuus vaikuttaa voimakkaasti koko organisaation omakuvaan, puhutaan organisaatitasoisesta persoonallisuudesta. Johtajien persoonallisuutta tutkimalla on ajauduttu yhä kauemmas klassisesta johtamisteoriasta. Näin organisaation perustarkoitukseksi määritelty tavoitteiden saavuttaminen ei aina olekaan johtajien toiminnan motivaatiotekijä, vaan sellainen voikummuta syvemmältä johtajan henkilökohtaisista kokemuksista. Peltonen (2008) käyttää persoonallisuustekijöiden luetteloa, jonka esittelivät alun perin Clegg, Kornberger ja Pitsis vuonna 2005. Sen mukaan henkilön persoonallisuuden voidaan katsoa koostuvan viidestä ulottuvuudesta, joista jokaisen intensiteetti voi olla

äärilaidasta toiseen: tunnetasapaino, ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus, yhteistyöhenkisyys ja tunnollisuus. (Peltonen 2008, 25–26.)

3.2 Organisaatiomuutos johtamisen kohteena

Organisaatiomuutoksella voidaan tarkoittaa monenlaisia ja erikokoisia muutoksia. Ne voivat olla hitaita tai nopeita. Muutoksen toteutusmallin valintaan vaikuttavat muutamien keskeisten tekijöiden, joista yksi on aika. Muutoksen aikahorisontin hahmottaminen on tärkeää johtamisen näkökulmasta, ja näin sillä on merkitystä myös johdettaville yksilöille muutosten laaja-alaisuuden ja kokonaisvaltaisuuden ohella. Ilmiönä organisaatiomuutosta on vaikea määrittää tietyntylaiseksi. Esimerkkejä erikokoisista organisaatiomuutoksista ovat organisaatiofuusiot, työtapojen muutokset työyhteisössä, organisaatiokulttuurin muutokset ja kaikkein subjektiivisimmassa mielessä muutokset yksittäisen työntekijän ajattelutavassa (Juuti & Virtanen 2009 16; 28; 30). Myymäläyksiköiden aukioloaikoihin tehdyt muutokset ovat yhdenlaisen organisaatiomuutos. Suoraan tarkasteltuna aukioloaikojen pidennykset ovat työtapojen muutoksia. Työtehtäviin tai -rutiineihin on oletettavasti tullut muutoksia, sillä työaikojen ollessa erilaiset voidaan toimetkin ajoittaa uudella tavalla. Toimipaikasta riippuen töitä saatetaan tehdä esimerkiksi useampana juhlapyhänä tai eripituisina työvuoroina kuin aiemmin. Kun mietitään välillisiä muutoksia, ovat myös yksittäisten työntekijöiden ajattelutapojen muutokset tai muutokset organisaatiokulttuurissa mahdollisia.

Juutin ym. (2009) mukaan sosiaalisen konstruktionismin kannattajat selittävät tiedon olevan ihmisten välisen kielellisen vuorovaikutuksen tulos. Tämän mukainen ajattelu vastaa edellä esitettyä jälkimodernia johtamisen ja organisoimisen tieteen näkökulmaa. Kun ihminen kuvailee keskustelussa esimerkiksi itseään tai organisaatiota, hän valitsee tiettyjä sanoja ja puhetapoja, jotka määrittelevät häntä tai organisaatiota. Todellisuus siis muokkaantuu kielen ja käytön vuorovaikutuksen kautta. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ei ole olemassa mitään ihmisten mielistä riippumattomia totuuksia, sillä kaikki tieto on ihmisten tuottamaa tekstiä. Myös tieteellisten kuvausten ja selitysten katsotaan näin olevan kaikkea muuta kuin neutraaleja. Ne koostuvat kielestä siinä missä arjen vuoropuhelukin, joten

niidenkin osalta voi huomata, mitä nostetaan esille ja mitä pidetään oikeana ja hyvänä. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta koko maailma on läpeensä vuorovaikutuksellinen ja täynnä prosesseja ja linkittyimiä. Myös organisaatiot osallistuvat siis jatkuvaan vuorovaikutusprosessiin. Kun tästä näkökulmasta tarkastellaan sitten organisaation muutosta, se tarkoittaa muodin omaksumista. Tällöin muutos ei ole suunnitelmallista innovaatiota eikä edes ympäristön muutoksiin sopeutumista, vaan muodin mukana kulkemista. (Juuri ym. 2009, 50–52.)

Organisaatiot tarttuvat muodin mukana kulkeviin ajatuksiin ja siirtävät ne omaan arkeensa. Muutamat uusia ajatuksia viestivät tai näiden uusien ajatusten käyttöä tukevat henkilöt eivät riitä muutosprosessin toteuttamiseen. Niin kutsuttujen uusien ajatusten tulee vedota monien ihmisten jo tietämiin seikkoihin. Lisäksi johdon on vahvistettava päätöksillään se, minkä monet ovat jo havainneet. Organisaatioelämässä ja sen liepeillä on yhteisöjä, jotka luovat uusilla ajatuksillaan säännönkaltaisia standardeja siitä, mikä on hyvää organisoitumista ja johtamista. Ne määrittelevät miltä tehokkaan, rationaalisen ja tuloksellisen organisaation tulisi kuuloinakin näyttää. Organisaatiot soveltavat itselleen soveltuvia standardeja tai niiden osia. Uudistuminen oikeutetaan rationaalisin tehokkuusperiaattein: uudistumisen taustalla olevat ajatukset lupaavat vielä tehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa sekä parempaa kilpailukykyä. Johto toimii organisaation puolesta toimijana. Se pyrkii parantamaan tai säilyttämään organisaation aseman ideamarkkinoilla ja vahvistamaan näin mielikuvaa organisaation uudenaikaisuudesta ja kilpailukykyisyydestä. (Juuti ym. 2009, 52–53.) Aukioloaikojen vapautus syntyi organisaatioelämän liepeillä standardeja asettavan yhteisön, Työ- ja elinkeinoministeriön, uusista ajatuksista. Näiden standardien voidaan katsoa nyt määrittelevän tehokasta, rationaalista ja tuloksellista organisaatiota. S-ryhmä oli yksi organisaatioista, joka uudistui muodin mukana. Näin ollen voidaan olettaa johdon intention olleen parantaa tai säilyttää S-ryhmän asema ideamarkkinoilla, sekä vahvistaa sen uudenai-kaista ja kilpailukykyistä kuvaa.

Toteutetut aukioloaikamuutokset ovat siis osa S-ryhmän toimintastrategiaa. Myös Kamenskyn (2006) mukaan strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Strategia tarkoittaa yrityksen tietoisesti valitsemia kes-

keisiä tavoitteita ja toiminnan suuntaviivoja muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yrityksen on mahdollista jopa hallita ympäristöään. Ympäristön hallittavuuden tasoina pidetään seuraavia: yritys sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, yritys muokkaa ympäristöään ja vaikuttaa siihen tai yritys valitsee oman toimintaympäristönsä. Organisaatioiden toimintaympäristöissä on paljon sellaisia tekijöitä, joihin ne eivät itse pysty vaikuttamaan. Tällöin kilpailukyvyn kannalta tärkeään asemaan nousee yrityksen reagointikyky muutoksien edessä: kuinka valppaasti yritykset havaitsevat ympäristön muutoksia, kuinka hyvin ne analysoivat muutosten vaikutukset sekä kuinka hyvin ne muuttavat omaa toimintaansa muutosten mukana. Yritysten tavat reagoida muutoksiin vaihtelevat suuresti. Toisessa päässä on jo tapahtuneet toimintaympäristön muutokset, joita yritys ei edes huomaa, ja toisessa päässä taas on ennalta muutoksia havaitseva yritys, joka kääntää mahdollisuudet ja jopa uhat omaksi edukseen. (Kamensky 2006, 20–22.)

Santalainen (2008) kutsuu tällaista toimintaympäristön intensiivisten muutosten mukana toimimista hyperkilpailuksi. Organisaatioiden toimintaympäristöjen laajentuessa, sääntelyn purkautuessa, teknologian muuttuessa ja kulttuurien avautuessa ympäristön dynamiikka muuttuu ja se vaikeuttaa tulevaisuuden ennustamista. Hyperkilpailun olemusta kuvaavat kuusi muutosta ajavaa voimaa: asiakkaiden tietoisuus ja lisääntynyt vaatimustaso, rikkaus joka käytetään esimerkiksi yritysostoihin, globaalien raja-aitojen murtuminen, luovien yrityskumppanuuksien solminen, välittäjäorganisaatioiden roolin muuttuminen tai niiden katoaminen sekä osaamisen vallankumous ja teknologian kehitys. Myös Santalainen tulkitsee hyperkilpailun kohtaamisen olevan eri yrityksillä eri tasoilla. Hänen mukaansa organisaation on mahdollista jatkaa vanhan toimintatapansa mukaan, mutta vain mikäli sillä on hallitseva asema kokonsa tai monopolisäädösten ansiosta. Tätä kutsutaan puolustautumiseksi. Se kuitenkin tarkoittaa yrityksen eristäytymistä ja on harvoin onnistunut asennoitumismekanismi. Mikäli yrityksellä on kyky lukea toimintaympäristön olennaisia muutosvoimia, joustavuutta ja notkeutta, sen asennoitumistyylinä voi olla nopea mukautuminen. Silloin on mahdollista luoda elinvoimainen organisaatio, joka etenee eturintaman tuntumassa ja mukautuu esimerkiksi esiin nouseviin uusiin asiakastarpeisiin. Kaikista uudistusvoimaisimmat yri-

tykset luovat ja muokkaavat itse tulevaisuutta innovatiivisilla strategioillaan. Silloin yritys on osannut ajatella edeltä jo jotain sellaista, mitä ei vielä ole olemassa. Yrityksillä onkin hyperkilpailun myötä kasvanut valta jopa poliittisten päättäjien rinnalla. (Santalainen 2008, 73–79.)

3.2.1 Muutosjohtajatyypit

Mattilan (2007) mukaan muutos on alettu nähdä organisaatioiden koko toimintaympäristöä leimaavana pysyvänä ilmiönä. Näin ollen sitä yhä harvemmin tarkastellaan irrallisena organisaation ilmiönä tai erillisenä johtamisen kohteena olevana olosuhteena. Muutoksen katsotaan kuuluvan organisaatioiden arkeen kehittämisen ja uudistamisen ollessa läsnä jatkuvissa perustoiminnoissa. Näin tavallisen päivittäisen johtamisen ja niin kutsutun muutosjohtamisen välille on vaikea tehdä merkityksellistä eroa. Esimiesten työpäiväritiineihin kuuluu tavanomaisen toiminnan suunnittelun, ohjaamisen ja seurannan rinnalla uudistusten ja kehityshankkeiden valmistelua ja toteutusta. Myös alaiset osallistuvat erilaisiin kehityshankkeisiin. Kyseessä on jo vähitellen vakiintunut tilanne monissa organisaatioissa, joissa muutoksen ja uudistumisen johtaminen nivotaan tiiviisti päivätyöhön – eikä nosteta jalustalle. Muutoksen johtajaksi yleensä kasvetaan toiminnan kautta. Silti muutosjohtajana menestyminen edellyttää usein johtajalla olevan jo ennalta saavutettu asema ja kunnioitus perustoiminnan osaajana tai tuntijana. Vaikka muutosjohtajan ominaisuuksia ja persoonallisuuden piirteitä on lueteltavissa runsaasti, nostetaan käsittelyyn nyt vain muutama seikka. Johtajuuden tyypit voidaan jakaa kahteen: transaktionaalinen eli tapahtumakeskeinen ja transformationaalinen eli muutoskeskeinen johtajuus. (Mattila 2007, 9–10; 31.)

Transaktionaalinen johtaminen on oikeastaan johtajan ja johdettavan välinen vaihtotapahtuma: johtajan kertoessa alaisilleen heihin kohdistuvista odotuksista ohjaa tämä heitä toimimaan oikealla tavalla saadakseen palkkioita. Mikäli odotukset ovat selkeät ja mahdollista täyttää, johtaa se usein myös työntekijän työhönsä motivoitumiseen aineellisten sekä henkisten palkkioiden toivossa. Transformationaalinen johtaminen taas tähtää muutoksiin. Muutoksien voidaan tavoitella syntyvän organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa tai uskomuksissa. Transformatio-

naalinen johtaja tavoittelee organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen muutosta varmistamalla kaikkien organisaation jäsenten ymmärtävän organisaation muutostarpeen. (Mattila 2007, 32.)

Varsinkin ylimpien johtoportaiden muutosjohtajan ihannekuvasta heijastuu vahvasti transformationaalisen johtamisen piirteet. Kuitenkaan hyvää muutosjohtajaa ei voi ennalta tunnistaa tämän johtamisotteen perusteella. Transaktionaalisen johtajatyypin ollessa tavallisesti tuotanto-, tapahtuma- ja ihmiskeskeinen, hän voikin systemaattisuutensa vuoksi loistaa muutoksen läpiviejänä. Tämä edellyttää häneltä oman toimintatyylinsä vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista, sekä näistä jälkimmäisenä mainitun osan huomiointia. Alempien portaiden muutostilanteet liittyvät todennäköisesti arkipäiväiseen hallinnointiin ja ohjaukseen. Tässä tutkimuksessa esimiehet edustavat toimipisteissään työtä ja työntekijöitä lähimpänä olevaa johtoporrasta. Tällaisten alempien portaiden muutostilanteissa korostuvat selkeät toimintatavat ja kyky ohjata henkilöstön työtä, mitkä ovat juuri transaktionaalisen johtajan vahvuuksia. (Mattila 2007, 32.) Transaktionaalisen johtajan kuvauksessa voidaan nähdä joitain yhteneväisyyksiä myös klassisiin johtamisoppeihin.

Edellä tässä työssä on esitetty johtamisen ulottuvuudet. Niistä varsinkin johtajaa ihmisenä eli omana persoonanaan käsittelevä ulottuvuus on yhteydessä myös muutosjohtajatyyppiin. Deinertin, Homanin, Boerin, Voelpelin & Gutermannin vuonna 2015 julkaisemassa tutkimuksessa selvitetään ensinnäkin transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksia, mutta lisäksi niiden yhteyttä johtajan persoonallisuuteen sekä suoritukseen. Yleisellä tasolla transformationaalisen johtajan etuna nähdään hänen kykynsä ratkaista nykyaikaisten, muuttuvien ja arvaamattomien työyhteisöjen ongelmia. Tutkimuksessa viitataan myös aiempiin tutkimuksiin, joissa transformationaalisen johtamisotteen on todettu olevan kaikista tehokkain johtamistyyli. Empiirisen tutkimuksen tulokset selvittävät niin kutsuttujen Big 5 -persoonallisuuspiirteiden olevan suoraan yhteydessä transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksiin. Big 5 -persoonallisuuspiirteet ovat jo aiemminkin luetellut tunnetasapaino, ulospäinsuuntautuneisuus, avoimuus, yhteistyöhenkisyys ja tunnollisuus. Tuloksena osoitetaan näiden persoonallisuuspiirteiden yhdistelmien

ja erilaisten johtamiskäytösmallien väliset yhteydet. (Deinert, Homan, Boer, Voelpel & Gutermann 2015, 1, 3, 1095–1120.)

Tämän työn mielenkiinnon kohteena ei kuitenkaan ole johtajan persoonallisuus. Ennemminkin Deinertin ym. (2015) tutkimuksen tuloksista poimitaan muutosjohtajuuden yhteys suoritukseen. Transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksilla on nimittäin vahvasti positiivinen vaikkakin epäsuora yhteys johtajan suoritukseen. Vahvin vaikutus johtajan omaan suorituskyykyyn on niin kutsutulla inspiroivan motivoinnin ulottuvuudella. Heikoiten johtajan suorituskyykyyn vaikuttaa idealisoidun vaikuttamisen ulottuvuus. Tätä eroa selitetään sillä, että transformationaalisen johtajan piirteistä idealisoitu vaikuttaminen näkyy johtajan käytöksessä, jolloin tämä toimii roolimallina alaisilleen. Alaiset orientoivat oman käytöksensä sen mukaan, ja näin idealisoidusta vaikuttamisesta seuraa pikemminkin alaisten suorituskyykyyn nousua. Inspiroivaan motivointiin keskittyvien johtajien toiminnassa näkyvät motivointi, optimismi ja inspirointi. Tällä käytöksellä on vaikutus heidän omaan motivaatioonsa suoriutua hyvin, ja lisäksi siitä seuraa alaisten suorituksen nousu. Suorituskyyky ikään kuin jakaantuu johtajan ja alaisten kesken. (Deinert ym. 2015, 1, 3, 1095–1120.) Tässä työssä tarkastellaan myöhemmin myös osaamisen johtamista ja työn motivaatiotekijöitä. Työn organisoinnilla ja osaamisen johtamisella esitetään voivan vaikuttaa yksilön motivaatioon työyhteisössä. Motivoituneen työntekijän esitetään olevan tuottava ja yltävän hyvään suoritukseen, mikä motivoi häntä taas lisää. Voidaan siis olettaa, että transformationaalisen johtajan ulottuvuuksista ainakin inspiroivalla motivoinnilla on yhteys osaamista tukevaan ja työtä motivoivasti organisoivaan johtajuuteen.

Edellä esitettyjen johtopäätelmien lisäksi tulee muistaa, ettei muutosjohtajan inspiroivalla motivoinnilla voida yksin taata haluttuja muutosreaktioita. Oletettavasti motivaatio- ja suoritustaso voivat muovautua juuri reaktioista: esimerkiksi työntekijän kokema epähyväksyntä muutosta kohtaan ja siihen sitoutumattomuus näkynevät hänen motivaationsa sekä suorituksensa heikentymisenä. Tämän aiheen jäljille päästään Mangundjayan, Utoyon ja Wulandarin (2014) tutkimuksessa, joka käsittelee johtajuuden roolia organisaatiomuutoksessa sekä työntekijöiden muutosreagointivalmiutta. Tutkimus nimittäin osoittaa, että muutosjohtamisella ei voi

yksinään vaikuttaa positiivisesti yksilön muutosvalmiuteen ja muutokseen sitoutumiseen. Tuloksissa osoitetaan, kuinka tärkeää hyvä työtyytyväisyys on muutokseen reagoinnin kannalta. Juuri työtyytyväisyys toimii välittäjänä varsinaisen muutosjohtamisen ja yksilön muutosvalmiuden sekä muutokseen sitoutumisen välillä. Näin ollen muutosjohtajan yksi tehtävistä on kehittää tai ylläpitää työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia jo ennen muutosten toteuttamista. Tällä tavalla aikaansaadaan positiivisia reaktioita muutokseen eli yksilöiden muutosvalmius ja muutokseen sitoutumisen taso kasvavat. (Mangundjaya, Utoyo & Wulandari, 2014, 172, 471–478.)

3.2.2 Muutosjohtamisen vaiheet

Oli muutos sitten kokonaisvaltainen toimintamallien muutos tai hyvin eriytynyt ja projektimainen, siinä tunnistetaan selkeät erilliset vaiheet. Onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät voidaan jakaa Mattilan (2007) mukaan neljään vaiheeseen: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Mattila huomauttaa muutostehtävien olevan usein jaettu valmistautumiseksi, muutoksen ohjaukseksi ja lopulta vakiinnuttamiseksi. Hänen mallissaan valmistelutehtävistä on erotettu perustan luominen ja käynnistystoimet omiksi tehtävikseen. Näin on tehty, jotta perustan luomisen ja käynnistystoimien eriaikaisuus korostuisi: mikäli muutokselle haettaisiin ja täsmennettäisiin vielä suuntaa muutoshankkeen jo käynnistyttyä, henkilöstö kokisi koko muutosaloitteen epämääräiseksi. Perustan luominen alkaakin muutoksen tarpeen täsmentämisestä. Muutokseen voivat johtaa joko organisaation sisäiset tai ulkoiset syyt. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi tuottavuus- tai laatuongelmat, henkilöristiriidat, strategianmuutokset tai johdon henkilövaihdokset. Ulkoisia syitä löytyy kilpailuympäristön, lainsäädännön tai viranomaisvalvonnan muutoksista, teknologiamuutoksista, asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutoksista tai muista toimintaympäristötekijöistä ja suhdanteista. (Mattila 2007, 131; 135.) Aukioloaikojen vapautus on alkuperältään lainsäädännön muutos, joka toimi ulkoisena syynä S-ryhmän organisatiomuutokseen sen laajentaessa toimipaikkojensa aukioloaikoja. Tämän ulkoisen syyn voidaan ajatella luoneen vasta mahdollisuuden muutokselle. Varsinainen

muutos lähti käyntiin sisäisistä syistä, sillä organisaatio päätti tarttua tähän mahdollisuuteen määrittelemällä oman strategiamuutoksensa.

Käynnistysvaiheessa olennaista on muutosaloitteen julkistaminen koko viralliselle organisaatiolle niin, että yhtä aikaa tarjotaan informaatiota ja luodaan innostusta. Koko henkilöstölle pidettävät tiedotustilaisuudet voivat parhaimmillaan tarjota hyvän yleiskuvan muutoksesta. Muutosviestintä on kuitenkin myös kohdennettava jokaiselle organisaation tasolle ja ryhmälle erikseen. Tietoisuus syntyy siitä, miten viestit vastaanotetaan ja sisäistetään. Kun muistellaan edellä esitetyn organisaatiokäyttäytymisen ulottuvuuksista asenteita, voidaan ymmärtää myös niiden merkitys tiedon vastaanottamisessa. Muutosviestinnän osalta olennaista on huomata, että henkilö voi tuntea positiivisesti tai negatiivisesti muutosta kohtaan, jolloin hän tiedostamattaan kerää tunnettaan vastaavaa informaatiota muutoksesta. Syntyy mielipide, jonka seurauksena henkilö käyttäytyy mielipidettään vastaavalla tavalla. Dissonanssia voi aiheuttaa uusi tieto eli tässä tapauksessa muutosviestintä. Sekä organisaatiokäyttäytymiseen perehtyvä Juuti (2006) että muutoksen johtamista käsittelevä Mattila (2007) näkevät asenteisiin vaikuttamisen mahdollisena vuorovaikutuksellisin keinoin. Olennaista voi olla, kuka muutoksesta tiedottaa organisaatiolle ja millä tavalla. Ylimmän johdon tehtäväksi katsotaan lähtökäskyn antaminen ja läsnäolo, kun taas keskijohdon ja lähiesimiesten pitää kyetä esittämään muutosten kokonaisuus henkilöstölleen uskottavasti ja heidän kannaltaan tulkiten. Tällöin tärkeintä on esittää muutokset henkilöstön tehtävien ja vastuiden näkökulmasta: mitä muutos tarkoittaa henkilöstön jäsenen ja hänen työnsä suhteen. (Mattila 2007, 160–162; Juuti 2006, 24–26.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten toteuttamia muutoksia. Työn organisoinnin muutokset vaikuttavat suoraan kaikkiin työntekijöihin. Työntekijöille esimiesten muutosviestinnän on tullut tarjota omakohtaista informaatiota.

Seuraava muutoksen johtamisen vaihe kantaa nimeä hallittu eteneminen ja se kattaa pääosan arkipäiväisistä muutostehtävistä. Huolellisesti luodun perustan merkitys korostuu siirryttäessä etenemisvaiheeseen. Tässä vaiheessa on tyypillistä, että uutena alkavat tehtävät limittyvät vanhojen poistuvien kanssa. Lisäksi muutoksen edetessä tehdään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä sekä voidaan nauttia jo jois-

tain onnistumisistakin. Muutoksen etenemiseen liittyy olennaisesti muutoksen laajennus ensimmäisistä tehtäväalueista tai pilottiprojekteista niin, että se saadaan toimintaan koko aiotulla rintamalla. Yleensä ensimmäisenä toteutettujen tehtäväaluemuutosten tai pilottiprojektien avulla huomataan, mitkä ovat toimivimmat ja mitkä huonoimmat käytännöt. Näistä hyödyttää ottaa opiksi seuraavissa toteutusvaiheissa. Kun muutosta laajennetaan, se tuodaan osaksi mahdollisimman monen arkipäivää. Tämä saattaa vaatia myös henkilöstön osaamisen kehittämistä, kun totutut työprosessit tai jopa järjestelmät muuttuvat. Organisaation on pitänyt arvioida henkilöresurssejaan ja osaamista jo muutoksen perustaa luodessa. Arviointi kohdistuu osaamisen kriittisiin lähtökohtiin: kuinka kaukana ollaan muutoksen myötä asetettavasta tavoitetilasta? Tämän tavoitetilan tasolle nouseminen täytyy määritellä sekä ajallisesti että keinollisesti. (Mattila 2007, 164–165; 171; 137.)

Vakiinnuttaminen on muutostyön viimeinen vaihe, jolloin lopputulos kirkastuu ja hyödyt realisoituvat. Muutos- tai projektitehtävien loppuun vieminen vaatii viimeistelyn. Kiinnitetyt resurssit tai muut voimat ohjataan uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen. Kun muutoksen myötä käyttöönotetut uudet prosessit tai järjestelmät vakiintuvat, niistä on tullut arkista työtä. Jälkihoitona parannetaan havaittuja häiriöitä, käytettävyyttä tai uuden työtavan uskottavuutta. Henkilöstön hoitaessa arkisia työtehtäviään voi vielä nousta esiin kehityskohteita työtehon tai -mukavuuden kannalta. Usein muutoksen pysyvimmät vaikutukset voivat tulla esiin vasta vuosienkin pituisella tähtäimellä. Tämän vuoksi muun muassa henkilöstötyytyväisyys- ja työilmapiirimittauksia suositellaan jatkettavan. Muutoksen kokonaisuutta ja sen vaikutuksia on olennaista mitata ja tulkita niin tappioiden kuin voittojenkin osalta. (Mattila 2007, 192–197.) Osuuskauppa KPO aloitti muutosprosessin näkyvät käynnistystoimet eli muutosviestinnän lakimuutoksen astuessa voimaan vuoden 2016 alusta. Aukioloaikoja laajennettiin ja vuoden mittaan niitä muokattiin lisää. Vuonna 2017 aukioloaikoja on muokattu vielä lisää. Tämä onkin osa hallittua muutoksen etenemistä, kun aukioloaikoja muokattaessa hyödynnetään tietoa siitä, minkälaiset aukioloajat on havaittu toimiviksi. Pian voidaan olettaa olevan vakiintumisen aika. Silloin aukioloajat ovat löytäneet melko pysyvät paikkansa. Vasta silloin voidaan punnita muutos kokonaisvaltaisesti.

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN STRATEGIATYÖSSÄ

Viitala (2005) näkee osaamisen ja oppimisen käsitteiden yleistyneen liiketaloustieteellisessä keskustelussa, mikä johtuu osaltaan organisaatioiden sekä niiden menestysedellytysten muutoksista. Muutoksella ja oppimisella onkin vuorovaikutteinen sidos toisiinsa, sillä muutos haastaa hankkimaan uutta osaamista vanhan muuttuessa riittämättömäksi, ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa yrityksen kehitykseen liittyvät muutokset. Muutoksissa pärjäämisen ehto on näin organisaation osaamisen uudistaminen. Jotta osaamista voidaan uudistaa, sitä täytyy johtaa. Osaamista johtamalla vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä, sillä sen keinoin luodaan organisaatiolle sopiva osaamispohja. Kuten aiemmin tässä työssä käsitelty muutoksen ilmiö, myös osaamisen johtaminen kytkeytyy strategiaan. Juurikin osaamista johtamalla vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. Kiinnekohtana osaamisen johtamisessa pidetään yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa eli visiota. Kyseessä on selkiytetty näkemys, missä aiotaan olla hyviä markkinoilla ja mihin suuntaan halutaan toimintaa kehittää. Kehittyäkseen yrityksen täytyy arvioida sekä nykyistä toimintaansa että tulevaisuuden tavoitetilaa. Nämä arviot toimivat kiintopisteinä, joiden varassa yrityksen kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista: vertaamalla kiintopisteitä keskenään nähdään, millaista osaamista yrityksen tulee hankkia tavoitetilaa saavuttamiseksi. Strategisen tason linjauksilla suunnataan osaamisen kehittämisen kulku tavoitetilaa kohti. Varsinaista visiota ja strategioita tukemaan määritellään myös alavisioita ja -strategioita, välitavoitteita sekä käytännön keinoja. Nämä muodostavat kehyksen prosessi-, toiminto- ja yksikkökohtaiselle osaamisen tarkastelulle. Koko tämän kartoituksen avulla organisaatiossa tulisi kyetä tunnistamaan tarvittavia osaamisia ja laatimaan suunnitelmat niiden turvaamiseksi. Seuraavana voidaan arvioida osaamista, kun tiedetään mitä ja millaista sen pitäisi olla. Tärkeintä osaamisen johtamisessa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2005, 11; 29; 14–16.)

Koska organisaatioiden strategiatyö on kaiken kaikkiaan moniulotteisen muutoksen johtamista, sitä tehdessä täytyy tunnistaa tarvittavat resurssit. Niitä on kyettä-

vä synnyttämään niin organisaation sisällä kuin organisaatiorajojen ulkopuolellakin (Santalainen 2008, 79). Nyt keskitytään yhteen organisaation sisäiseen resursiin eli henkilöstön osaamiseen. Jo muutoksesta tiedotettaessa on henkilöstön jäsenille mahdollisesti syntynyt pelon sävyttämiä tunteita osaamattomuudesta tai pätemättömyydestä uusien asioiden edessä. Ammatillinen identiteetti voidaan kokea uhatuksi, ja kokemus työssä menestymisestä voi joutua vaakalaudalle. Pelot voivat synnyttää myös muutosvastarintaa. Riittävästä perustiedosta, koulutuksesta ja perehdytyksestä on hyötyä uusien mallien käyttöönotossa ja niiden vakiintumisessa. Myös avoin informaation kulku on omiaan torjumaan pelkoja ja lieventämään muutosvastarintaa. Kun oppimisen tukitoiminnot ovat kunnossa, loput oppimisesta tapahtuu itse tekemällä, jolloin saadaan myös oivaltamisen elämyksiä. Lisäksi toistolla on positiivinen vaikutus oppimiseen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelussa vaikuttavat myös henkilökohtaiset taustatekijät: erilaiset oppimiskyvyt ja -tyylit, lähtövalmiudet ja kokemukset, motivaatiot, arvot ja asenteet, ikääntymisen vaikutukset oppimistyyliin, metataidot eli oppimisen oppiminen sekä itseohjautuvuus. (Mattila 2007, 171–172.)

Viitala (2005) hyödyntää Longin ja Vickers-Kochin vuonna 1995 luomaa mallia yrityksen erityyppisistä osaamisista. Malli jaottelee osaamiset sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat organisaation strategiselle kilpailukyvyllle. Tukevien osaamisten tehtävä on auttaa kanavoimaan muut osaamiset asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi. Yleensä tukevat osaamiset palvelevat suoraan yrityksen sisäisiä toimijoita ja ovat esimerkiksi taloushallinnon tai henkilöstöfunktioiden osaamista. Perusosaaminen on kaikille kyseisellä alalla toimiville yrityksille samaa ja välttämätöntä osaamista. Se ei riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Kriittisinä osaamisina pidetään sellaisia osaamisia, jotka tarjoavat yritykselle kilpailuetua asiakkaiden kokiessa niiden luovan tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa. Vielä tämän osaamistyyppin jälkeen on kriittisen kynnyksen osaamiset. Se on yrityksen tulevaisuuden ratkaisevaa osaamista, jonka varassa aiotaan turvata kilpailukyky jatkossa. Yrityksellä ei vielä tällaista osaamista ole, joten sen tulee keskittyä kehittämään uusia taitoja ja toimintamalleja tulevaisuuden kilpailukyvyn saavuttamiseksi. (Viitala 2005, 85–86.) Marketkaupan alan yksiköissä voidaan katsoa toimintaa tukeviksi osaamisiksi

esimerkiksi sisäisten raporttien laadinta taloushallinnon tai palkanlaskennan tueksi. Perusosaamista on karkeasti sanottuna myymälän ylläpidon ja kaupankäynnin tehtävät. Kaikilla saman alan toimijoilla on oltava tätä osaamista ylipäättään toimiakseen. Kriittistä osaamista on jokin sellainen, mikä luo tarjotulle tuotteelle tai palvelulle lisäarvoa ulkoisen asiakkaan silmissä. Marketkaupan alalla myydään käyttö- ja päivittäistavartuotteita samalla palvelulla asiakasta myymälässä. S-ryhmän laajentaessa aukioloaikojaan voidaan uskoa tarkoituksen olleen saavuttaa kilpailuetua luomalla palvelulle lisäarvoa, kun asiakkailta on enemmän mahdollisuuksia valita ostostentekohetkensä. Kriittisen kynnyksen osaamiset tulevat taas ratkaisemaan yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessa. Koska teorian lähtöoletus on, ettei yrityksillä vielä ole hallussaan tällaista osaamista, tulee S-ryhmän jatkuvasti kehittää uusia taitojaan ja toimintamallejaan.

4.1 Osaamisen johtamisen käsitteistö

Vaikka osaamisen ja oppimisen alkujuuret liiketaloustieteellisessä keskustelussa ovat kaukana historiassa, niiden asema vahvistui vasta 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. Tällöin saivat muotonsa käsitteet organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio, joista haarautui ja täsmentyi joukko hienojakoisempia teemoja osaamisen johtamisen käsitteen alle. Tästä lähtien on tunnistettu myös strateginen merkitys, joka osaamisella ja oppimisella on organisaation menestymiselle. Mielenkiinnon ollessa organisaation oppimisessa selvitetään, *miten* organisaation osaaminen karttuu tai miten organisaatio oppii. Oppivan organisaation tutkimus määrittelee, *minkälainen* organisaatio tukee oppimista ja osaamisen kehittämistä parhaiten. Kun oppimisen tarpeellisuus oli jo laajasti tunnustettu, kysyttiin: *mitä* organisaation pitäisi oppia eli mitä osaamista pitäisi erityisesti vaalia organisaatioissa? Vastaus-ta täytyi etsiä valittujen strategioiden ytimessä sijaitsevasta osaamisesta. Tällainen osaaminen ratkaisee yrityksen kilpailukyvyn ollessaan strategisesti arvokas. Sitä kuvaamaan syntyivät nimitykset strateginen osaaminen, ydinpätevyys ja ydinkyvyykyys. Minkä varassa tällaista osaamista voi syntyä ja mihin osaaminen sitoutuu? Osaamisen ajatellaan sitoutuvan pääomaeriksi, joita ovat joko inhimillinen eli henkinen pääoma tai älyllinen pääoma. Inhimillistä pääomaa on organisaation jäsenten oma kapasiteetti tehdä työtä ja kehittää toimintaa. Älylliseksi pääomaksi

lasketaan organisaation rakenteellinen ja sosiaalinen pääoma. (Viitala 2005, 31;34–35.)

Viitalan (2005) mukaan vähäisemmälle huomiolle on jäänyt oppimista tukevan johtajuuden tarkastelu. Käsitteen mukainen tutkimus selvittää, *millainen johtajuus* edistää parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen kehittymistä ja uudistumista. Uudistavan oppimisen teoria kävi lähellä samaa ajatusta, mutta sitä ei onnistuttu oppimista tukevan johtajuuden tavoin liittämään muihin osaamisen johtamisen alateorioihin kuten strategiseen osaamiseen. Nyt voidaankin kysyä: millaista tulee ihmisten johtamisen olla, jotta saadaan vaalittua yrityksen menestymisen edellyttämää osaamista? (Viitala 2005, 34–37.) Näin saadaan avattua aiemmin esitetyt osaamisen johtamisen käsitteet juuri esimiestyön tarkastelulle. Viitalan (2005) mukaan inhimillinen ja älyllinen pääoma voidaan nähdä resursseina, ja esimiesroolin katsotaan olevan olemassa näiden resurssien hyvinvoinnin vuoksi. Kun organisaatiossa määritellään visioon perustuva ydinosaaminen, se tarjoaa esimiestyössä lähtökohdan osaamisen johtamisen karkeaan suuntaamiseen. Organisaation tasolla tehtävä strateginen osaamisen johtaminen viestii linjoista ja keinoista, joita esimiesten tulee omalla vastualueellaan edistää. Organisaation oppiminen on niin organisaation kuin esimiestyön näkökulmasta halutunlainen prosessi ja oppiva organisaatio sen ihannetila. (Viitala 2005, 37.)

4.2 Motivaatiotekijät osaamisen johtamisessa

Viitala (2005) esittää Dave Ulrichin määritelmän vuodelta 1998, joka laajentaa aiemmin esiteltyjen pääomaerien sisältöä. Kun halutaan varmistaa ihmisiin liittyvän henkisen pääoman tuottavuus, ei pelkkä osaaminen riitäkään, vaan täytyy ottaa huomioon myös motivaatio ja sitoutuminen. Ulrich lisäsi tämän välttämättömän komponentin osaksi älyllistä pääomaa, jonka hän katsoi olevan osaamisen ja sitoutumisen välisen kertolaskun tulo: ihmisten osaaminen on yrityksen hyödyksi vain, jos he ovat motivoituneita sen käyttämiseen ja kehittämiseen sekä sitoutuneita hyödyntämään sitä yrityksen hyväksi. (Viitala 2005, 103.) Voidaankin palata aiemmin esitellyn Maslow'n tarveteorian pariin, joka selittää juuri motivaatiota. Koska tarveteoria olettaa ihmisillä olevan samanlainen motivaatiorakenne, se olet-

taa heidän olevan kasvuhakuisia ja pyrkivän tarvetasolta toiselle ylintä hierarkian tasoa tavoitellen. Maslow'n tarvehierarkiassa alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet. Ne ovat kaikista perustavinta laatua, sillä niihin kuuluvat ihmisen biologiset elämää ylläpitävät tarpeet kuten ruoan, juoman ja vaatetuksen hankkiminen. Näiden tarpeiden tulee edes jokseenkin olla tyydytettyjä, jotta ihmisellä riittää energia ylemmän asteen tarpeiden täyttämiseen. Seuraavaksi ihminen pyrkii turvallisuuden varmistamalla ympäristön esimerkiksi tulipalon tai tapaturmien varalta, turvaamalla taloudellista tulevaisuuttaan eri elämäntilanteissa, sekä pyrkimällä ennakoitavuuteen sosiaalisissa suhteissaan. Kuten fysiologiset tarpeet, myös turvallisuuden tarpeet ovat rajallisia ja motivoivat vain tiettyyn rajaan asti. Esimerkiksi nälkä ei enää motivoi, kun se on tyydytetty, ja toisaalta työttömyyttä aavistelevan työntekijän motivaatio ahkeraan työskentelyyn on taloudellisessa turvallisuudessa koetun uhan torjuminen. (Juuti 2006, 45–46.)

Kolmannen tarvetason ihmistä ohjaa pyrkimys tyydyttää liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeitaan. Näihin tarpeisiin lukeutuvat ystävyys, ihmisten väliset suhteet ja rakkaus eli ylipäättään kuuluminen johonkin yhteisöön. Näitä tarpeita on sekä vapaa-ajalla että työssä, ja ne ovat työyhteisössä merkittävässä asemassa ihmisen sosiaalistamisessa organisaatioon. Myös ihmisen kokemaa työn merkitys välittyy hänelle usein sosiaalisten kontaktiensa kautta. Työpaikan ihmissuhteilla voi olla voimakas motivoiva merkitys yksilölle, jolloin tämä luo ystävyys-suhteita ja vaikuttaa ystävyys-kautta myös toisten yksilöiden käyttäytymiseen. Työtoverit vaikuttavat yksilön päämääriin ja arvoihin sekä luovat tiettyjä toimintaa ohjaavia sosiaalisia normeja. Seuraavaksi ihmisellä on tarve saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Tämä on arvostuksen tarpeiden taso, jolla pyritään saamaan arvostusta sekä lisäksi arvostamaan toisia. Kuten liitynnän tarpeet, myös arvostuksen tarpeet ovat rajattomia eli niihin ei kyllästytä motivaatiotekijöinä. Tämän tason tyydyttämisen kautta saavutetaan tunteita itsevarmuudesta, kyvykkyydestä ja riittävydestä. Jos arvostuksen tarpeisiin ei vastata, johtaa se alemmuuden ja avuttomuuden tunteisiin. Kuten tästä jo saattaa päätellä, arvostuksen tarpeilla on organisaatiossa merkittävä asema. Jos työntekijä pyrkii onnistumaan tehtävissään tai saavuttamaan arvostetun aseman, hän on motivoitunut täyttämään arvostuksen tarpeitaan.

Ihanteellisinta motivaation kannalta on, kun organisaatiossa mahdollisimman monen arvostuksen tarpeet täyttyvät sosiaalisissa suhteissa, mikä näkyy keskinäisenä arvostuksena ja suvaitsevaisuutena. Itsensä toteuttaminen on ylin tarvetaso. Sille pääsevät henkilöt, jotka tunnistavat omat voimavaransa ja pyrkivät käyttämään sekä kehittämään kykyjään niin hyvin kuin mahdollista. Itsensä toteuttamisen motivaatiosisältö vaihtelee henkilökohtaisten mielenkiinnon kohteiden sekä heikkouksien ja vahvuuksien mukaan. Tämä voi tarkoittaa muusikolle onnistumista kauuihin musiikin soittamisessa tai opiskelijalle onnistumista oppituloksissa. Itsensä toteuttamisen pyrkimystä voi kuvailla pyrkimykseksi kehittyä yhä enemmän omaksi itsekseen eli siksi joksi vain itse voi kehittyä. (Juuti 2006, 46–47.) Kuten ihmissuhteiden sekä arvostuksen tarpeet, myös itsensä toteuttamisen tarve voi motivoida työntekijää työssään. Edellä on kuvattu, millaiset henkilöt pääsevät itsensä toteuttamisen tasolle asti. Voidaan yrittää muotoilla sama kuvaus työyhteisön kannalta. Eli henkilön nähtäisiin toteuttavan itseään, kun hän

- tunnistaa omat voimavaransa, mikä voi tarkoittaa työntekijän roolissa itsensä toteuttamisen valmiuksia, jotka henkilöllä on kokonaisvaltaisen työkykynsä puitteissa
- pyrkii käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin mahdollista, mikä työntekijänä voi tarkoittaa esimerkiksi työn suorittamista mahdollisimman hyvin, uusien tehtävien opettelua tai organisaatiossa korkeamman aseman tavoittelua.

Viitala (2005) tuo esiin Mowdayn, Porterin ja Steersin näkemyksen yksilön sitoutumisesta vuodelta 1982. Heidän mukaansa työkontekstissa ihmisen sitoutuminen tarkoittaa sitä, kuinka paljon yksilö on valmis tekemään asioita organisaation hyväksi, kuinka pitkälti hän hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot sekä kuinka voimakkaasti hän tahtoo pysyä organisaation jäsenenä. Motivaation ja sitoutumisen lisäkomponentit nostavat esiin kysymykset, kuinka lisätä osaavien työntekijöiden motivaatiota sekä halua sitoutua työyhteisöön, ja kuinka huolehtia näiden työyhteisöön sitoutuneiden jäsenten osaamisen vastaavan jatkuvasti organisaation tarpeita. Komponentit ovat vastavuoroisessa vaikutussuhteessa keskenään: työntekijän osaaminen vaikuttaa työsuorituksen sujuvuuden ja laadun lisäksi takaisin

työmotivaatioon. Alkuperäinen työmotivaatio voi näin ollen laskea, mikäli henkilön taidot ja kyvyt eivät riitä työsuorituksen tavoitetason saavuttamiseen. (Viitala 2005, 103–104.) Kun katsotaan motivaation ja osaamisen sidosta, voidaankin ajatella riittävän osaamis pohjan luomisen olevan tärkeää työntekijän työtehtävissään suoriutumisiksi ja motivoitumisiksi. Tämä tarkoittaa organisaation toimesta esimerkiksi riittävää perehdyttämistä ja kouluttamista. Kun henkilön työelämän motivaatiotekijöinä toimii arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tavoittelu, hän pyrkii tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Ja kuten todettu, nämä tarpeet ovat rajattomia, joten ne motivoivat jatkuvasti. Kehitetty osaaminen ja esimerkiksi työsuhite työsuhite palaavat taas organisaation hyödynnettäviksi, kunhan työntekijä on onnistuneesti sitoutettu yritykseen.

Juuti (2006) esittääkin työn sisällön vaikuttavan ihmisen motivaatioon. Henkilön motivaatiotason ratkaisevia seikkoja ovat työn kokeminen sopivaksi itselle sekä työhön liittyvien päämäärien omaksuminen merkittäviksi henkilökohtaisiksi haasteiksi. Lisäksi henkilön on tärkeää kokea menestymisen, onnistumisen ja kehittymisen tunteita matkalla kohti työprosessin päämääriä. Nykyisissä osaamiseen ja innovatiivisuuteen perustuvissa yrityksissä organisoituminenkin on uudenlaista, ja sen avainasemassa on ihmisten työhön sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely. Näissä organisaatioissa ei ole paljon vaihetyöksi organisoituja yksinkertaisia ruutiinitehtäviä tai tarkkaa työskentelyn valvontaa, kuten perinteisissä ja usein ruumiillisen työn organisaatioissa oli. Hackmanin ja Oldhamin kehittämää työn muotoilumallia voidaan käyttää työn ominaisuuksien sekä työntekijän kasvutarpeen mittaamiseen. Malli olettaa tiettyjen työn ominaisuuksien kuten vaihtelevuuden, eheyden, merkityksen, itsenäisyyden ja palautteen saamisen johtavan tietynlaisiin subjektiivisiin kokemuksiin työstä. Näitä kokemuksia ovat työn merkityksellisyys ja mielekkyys, työn tuloksista saadun tiedon käsittely sekä työstä koettu vastuu. Kun työntekijä saa näitä kokemuksia työssään, se johtaa hänet saamaan sisäisiä palkkioita kuten työmotivaatio, korkea suoritustaso sekä työtyytyväisyys. Nämä kannustavat häntä edelleen tekemään työnsä parhaansa mukaan, mikä vaikuttaa vuorostaan hänen työsuoritukseensa ja haluunsa tehdä kyseistä työtä. (Juuti 2006, 66; 70–72.) Palataan Viitalan (2005) huomautukseen, kuinka moniulotteista

psykologisen yksilön eli ihmisen oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on. Organisaatiossa osaamisen näkyvyyteen vaikuttavat organisaatiokulttuuri, johtajuus sekä henkilöstön psyykkis-fyysinen tila. Näistä viimeksi mainittu vaikuttaa viimekädessä, sillä oppimista ja osaamisen käyttämistä tapahtuu vain silloin, kun ihminen kykenee, tahtoo ja jaksaa (Viitala 2005, 17).

Sekä Viitala (2005) että Juuti (2006) korostavat, kuinka toimintojen ja työn organisoinnilla voidaan tukea oppimista. Lähtökohtaisesti organisaatorakenne säätelee yksilöiden ja ryhmien toimintaa jäsentämällä näiden tehtäviä, vastuita ja valtaa. Tätä kautta se vaikuttaa myös ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, organisaation toimintaan ja työn organisointitapoihin. Jotta luotaisiin työtyytyväisyyttä sekä korkeatasoisia työsuorituksia, tulee organisaatorakenteen, töiden organisoinnin ja johtamistavan olla sopusoinnussa. Kontingenssiteorian mukaan vallitsee kahdensuuntainen riippuvuussuhde: organisaatiolla on vaikutusta siihen, millaisia työn organisointitapoja voidaan käyttää, mutta toisaalta nämä tavat asettavatkin vaatimuksia organisaatorakenteelle sekä työn johtamistavalle. Teoria jakaa organisaatiot mekanistisiksi ja orgaanisiksi. Orgaaniset organisaatiot pärjäävät paremmin luovuuden ja uudistumisen saralla. Ne ovat informalistisia yhteisöjä, joissa yksilöihin ei kohdisteta yhtä suoria vaatimuksia kuin mekanistisissa yhteisöissä. Porterin, Lawlerin ja Hackmanin työn muotoilun laaja-alaisella kontingenssimallilla tarkastellaan organisaatiota, yksilön kasvutarvetta sekä työn sisältöä samanaikaisesti. Näiden muuttujien välisiä kombinaatiotilanteita muodostuu yhteensä kahdeksan. Joissain näissä tilanteissa onnistutaan sovittamaan työ, ihminen ja organisaatio toisiinsa sopusointuisasti. Keskinäinen sopusointu syntyy seuraavissa tilanteissa: Mekanistisen organisaation työtehtävät ovat yksinkertaisia, ja henkilön tarve ilmaista ja kehittää itseään työssä on vähäinen. Orgaanisen organisaation työtehtävät ovat monimutkaisia, ja henkilön tarve ilmaista ja kehittää itseään työssä on korkea. Mekanistinen organisaatorakenne on oppimisen kannalta huonompi vaihtoehto sen puutteellisen joustavuuden vuoksi. Oppiminen ja luovuus edellyttäisivät liikkumatilaa. Oppivan organisaation ominaisuuksiin kuuluu kin poikkeuksetta joustavat rakenteet. (Viitala 2005, 218–220; Juuti 2006, 73–75.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa tutustutaan ensiksi kohdeorganisaatioon, minkä jälkeen siirrytään tutkimuksen kuvailuun. Luvun pääasiallinen tarkoitus on esitellä käytettävän tutkimusmenetelmän keino sekä perustella sen valinta. Tutkimus toteutetaan kokoomalla aineisto haastatteluilla. Aineistonkeruuta varten rajataan tutkimuksen kohteena oleva ryhmä. Lisäksi luvussa esitellään käytettävää haastattelurunkoa sekä selostetaan aineiston keruun toteutus. Lopuksi puntaroidaan tutkimuksen luotettavuuden kysymyksiä.

5.1 Kohdeorganisaation esittely

S-ryhmän muodostavat 20 itsenäistä alueosuuskauppaa ja 7 paikallisosuuskauppaa sekä näiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Tällä vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkostolla on Suomessa yhteensä yli 1600 toimipaikkaa, jotka tarjoavat marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, rautakaupan, autokaupan sekä maatalouskaupan palveluita. Lisäksi S-Pankki tarjoaa pankkipalveluita. Osuuskaupat ovat osuustoimintaa harjoittavia yrityksiä, joiden jäsenet eli niin kutsutut asiakasomistajat omistavat ne. Alueosuuskauppojen keskeisiä hallintoelimiä ovat edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. (S-kanava 2016a; S-kanava 2017a.)

S-ryhmän toimintaa ohjaavat arvot ovat seuraavat: "olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistamme jatkuvasti toimintaamme ja toimimme tuloksellisesti." Toiminnan tarkoituksena muotoillaan olevan kilpailukykyisten palveluiden ja etujen tuottaminen omistajilleen kannattavasti. Visiona on olla 2020-vuoteen mennessä ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta tuottava kaupparyhmä. Vision saavuttamisen katsotaan edellyttävän paljon työtä sekä kykyä uudistua unohtamatta toiminnan juuria sekä vastuullisuutta. Kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen ovat keskeisiä strategisia tavoitteita. S-ryhmä näkeekin kaupan alalla käynnissä olevan suuren murroksen asettavan haasteita tulevaisuuteen. Se tiedostaa myös, kuinka haasteisiin vastaaminen edellyttää siltä entisistä kilpailukykyisempää, kus-

tannustehokkaampaa, osaavampaa ja vastuullisempaa toimintaa. On tarjottava uusia palveluja ja uudenlaisia asiointitapoja kuluttajien vaatimusten kasvaessa. S-ryhmän innovatiivisiin digitaalisiin ja muihin asiakaslähtöisiin palveluratkaisuihin panostaminen ja niiden kehittäminen onkin vahvaa. (S-kanava 2017b.)

Tässä työssä S-ryhmän liiketoiminta-alueista käsitellään marketkauppaa. Marketkauppa-käsite vastaa entisten SOK käyttötavarakaupan ja SOK päivittäistavara-kaupan toimintoja yhdistettyinä. Marketkaupan toiminta-alueella harjoitetaan päivittäistavara kauppaa viidessä eri ketjussa: Salessa, Alepassa, S-marketissa, Prismassa sekä ABC Liikennemyymälöissä. Näillä ketjuilla on yhteensä noin 900 toimipaikkaa. Osuuskauppojen omistama SOK toimii keskusliikkeenä tuottaen niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Nykyinen SOK Marketkauppa vastaa Prisma-, S-market- ja pienmyymäläketjujen ketjuohjauksesta. Jokaisella ketjulla on omat lupauksensa sekä keskittymiskohteensa. Prisma lupaa olla hyvä mutta halpa, S-market vuorostaan enemmän kuin edullinen ja Salet sekä Alepat palvelevia lähikauppoja. (S-kanava 2016b; Kaupan liitto 2014; S-kanava 2017c.)

Alueosuuskaupoista ensimmäisenä on perustettu Osuuskauppa KPO vuonna 1906. Sen omistaa yli 110 000 pohjalaista asiakasomistajaa Kokkolan, Pietarsaaren, Ylivieskan ja Vaasan talousalueilta. Vuodelta 2016 voidaan listata muutamia tunnuslukuja, joiden mukaan KPO:lla on 150 toimipaikkaa sekä 1665 työntekijää joiden lisäksi 2016 kesän aikana oli vielä 942 kesätyöntekijää. Osuuskauppa KPO:n vuoden 2016 liikevaihto on 628,5 miljoonaa euroa ja tulos rahoituserien jälkeen 22,9 miljoonaa euroa. Päivittäistavara kauppa on selvästi suurin myynnin ja liikevaihdon tuottaja, sillä se muodostaa lähes 60 prosenttia liikevaihdosta. Asiakasomistajiaan palvelemaan perustettu yritys on jakanut vuonna 2016 bonuksia, osuusmaksun korkoina ja maksutapaetuina yhteensä 25,5 miljoonaa euroa omistajilleen. (S-kanava 2017d; Osuuskauppa KPO 2017, 20; 4.)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimustyö toteutetaan valitun menetelmän tai valittujen menetelmien avulla. Menetelmä tarkoittaa tieteellistä tekniikkaa, jolla kerätään, analysoidaan ja tulkitetaan tietoa ilmiöstä tutkimustyön eri vaiheissa. Tieteellisyydellä tarkoitetaan me-

netelmien osalta oikeanlaista valintaa tietyssä tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimuksen toteutuksen vaiheita ovat tiedonkeruu, tietojen analysointi sekä tietojen tulkinta. Oikea menetelmävalinta tulee tehdä jo tiedon keräämiseksi, sillä tutkimusprosessin seuraavissa vaiheissa käytettävät analysointi- sekä tulkintamenetelmät ovat riippuvaisia tiedonkeruussa käytetystä menetelmästä. Tietyn menetelmän keinoin kerätty tieto tutkimusilmiöstä voidaan analysoida ainoastaan vastaavalla analyysimenetelmällä. Tiedonkeruusta saadun aineiston tulkinta on mahdollista vain aineiston kanssa yhteensopivalla tulkintamenetelmällä. Toisin sanoen tutkimusilmiön ja -ongelman tutkimiseksi alun perin valittu menetelmä säilyy samana läpi jokaisen tutkimuksen toteuttamisen vaiheen. Käytettäväksi valittava tiedonkeruumenetelmä riippuu tutkimusilmiöstä sekä tutkimusongelman luonteesta. Pääsäännön mukaan laadullisen tutkimuksen menetelmää käytetään, kun tutkittavaa ilmiötä ei vielä tunneta tai ilmiötä selittävää teoriaa ei vielä ole tarpeeksi. Toisin kuin hyvän käsityksen ilmiöstä jo valmiiksi omaava määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisesti yleistämään. Lähinnä laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään jotain toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisen tutkimuksen isoimpänä kysymyksenä voidaan pitää seuraavaa: mistä tässä ilmiössä on kyse? (Kananen 2010, 26–28; Kananen 2014, 16; Eskola & Suoranta 1998, 61.)

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän muotoa käyttäen. Yksi päämenetelmämuodoista on haastattelu, jonka keinoin tämäkin tutkimus toteutetaan (Hirsjärvi ym. 2013, 205). Kvalitatiivinen ote perustuu siihen, ettei aukioloaikamuutosten vaikutuksista johtamiseen ja työn organisointiin ole vielä tutkimustietoa. Ylipäätään ilmiönä aukioloaikojen vapautus on uusi, sillä se astui voimaan 1.1.2016. Ehkä ilmiön suoria merkityksiä ymmärretään ilman tutkimustakin. Näistä voidaan mainita seuraavat esimerkit: marketkaupat ovat auki pidemmän ajan päivässä ja useampina juhlapyhinä kuin ennen, työntekijöillä on mahdollisuus lisätyötunteihin, yrityksillä on mahdollisuus tarjota töitä useammalle ja asiakkaille on enemmän valinnanvaraa niin asiointipaikkansa kuin -ajankohtansakin suhteen. Kuitenkaan tutkimusta näistä aiheista tai muista ilmiön vaikutuksista ei ole juurikaan suoritettu. On tarvittu vaikutusaikaa, jonka jälkeen

pystytään kuvailemaan ja arvioimaan seurauksia. Lisäksi tämän tutkimuksen eroavaisuus muihin tutkimuksiin nähden on näkökulmarajaus esimiesten työhön ja havaintoihin omassa toimipaikassa. Usein käytetään henkilöstön näkökulmaa muutosten läpiviemisen ja johtajuuden onnistumisen arviointiin. Tämä työ ei käsittele pelkästään muutosjohtajuutta eikä työn tarkoituksena ole arvioida muutosjohtajuuden onnistumista. Tutkimus rajaa muutoksen johtajuuden käsittelemällä, mitä konkreettisesti muuttui työssä ja työpaikalla ja miten esimies sen organisoii.

Vaikka vapautuneet aukioloajat ovat uusi ilmiö, sen vaikutuksen alaisena on tuttuja ilmiöitä kuten muutos, muutosjohtajuus, työn organisointi ja osaamisen johtaminen. Kvalitatiivisen menetelmän tyypillisin käyttötarkoitus on tutkia tuntematonta ilmiötä. Lisäksi sen avulla voidaan pyrkiä syvällisempään näkemykseen, uusiin teorioihin, tai uuteen tutkimustietouteen jo tunnetusta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa nämä käyttötarkoitukset kulkevat käsikädessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen, ja siksi oleellista on tutkimuskohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Todellinen elämä on moninaista, ja tapahtumat muovaavat toinen toistaan samanaikaisesti, jolloin niiden välillä ei ole pelkkiä yhdensuuntaisia suhteita. (Kananen 2010, 41; Hirsjärvi ym. 2013, 161.)

Koska laadullisen tutkimuksen menetelmällä pyritään vasta ymmärtämään ilmiötä, ei ilmiön mittaaminen, luvut ja lukujen väliset suhteet ole vielä relevantteja tarkastelun kohteita. Tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien yksiköiden eli tutkimusobjektien määrä on huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusobjekteja voi olla esimerkiksi yksi tai muutama, kun taas määrällisessä tutkimuksessa niitä pyritään saavuttamaan paljon eli kymmeniä tai satoja. Huomattavasti suurempi tutkimusobjektien määrä perustuu kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteeseen yleistää jokin tulos koskemaan kaikkia yksilöitä. Määrällisen tutkimuksen päättelyn suunnaksi kutsutaan deduktiota, jolloin esitetään teoriaan nojaten johtopäätöksenä yleisen vallitsevan tilan tai seikan koskevan kaikkia yksilöitä. Laadullisessa tutkimuksessa päättelyn suunta on vastakohtainen induktio. Sillä tarkoitetaan etenemistä yksittäisestä yleiseen eli käytännössä muutamista havainnoista pyritään löytämään yhdenmukaisuuksia yleisel-

lä tasolla esitettäväksi, tai niistä pyritään kehittämään uusia teorioita. Kvalitatiivista tutkimustyötä tekevällä tutkijalla on mahdollisuus löytää odottamattomia seikkoja aineistosta tarkastelemalla sitä monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Usein tällaista tutkimusta nimitetäänkin aineistolähtöiseksi tutkimukseksi. Tästä syystä myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja toteutus joustaa olosuhteita mukaillen. (Kananen 2010, 37–40; Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

5.3 Tutkittavan ryhmän raja

Tämä työ käsittelee pelkästään päivittäis- ja käyttötavarakauppaa, eli S-ryhmän kielellä marketkauppaa. S-ryhmä on valittu kohteeksi sen aukioloaikamuutosten laajuuden ja näkyvyyden vuoksi. Kohdeorganisaationa toimii pohjalainen alueosuuskauppa, Osuuskauppa KPO. Tämän alueella tutkittaviksi yksiköiksi on rajattu Vaasan alueella sijaitsevia toimipisteitä. Kaupan toimintaympäristöjen ollessa keskenään alueellisesti erilaisia uskotaan Vaasan alueen rajauksella saatavan keskenään vertailukelpoisinta aineistoa. Alueella on yhteensä neljä eri marketkaupan ketjua. Tässä työssä kerättävä aineisto kootaan haastattelemalla S-markettien, Salejen ja Prismen esimiehiä. ABC-liikennemyymälät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on käyttö- ja päivittäistavarakaupan edustajat, ja ABC-liikennemyymälöissä tällä alalla toimitaan juuri Sale, S-market ja lisäksi ABC-Market -brändien alla. Pelkän nimellisen ABC-Market -brändin ei uskota tarjoavan sellaista lisäinformaatiota, jota ei muilta tutkimuksen marketkaupoilta saataisi.

5.4 Haastattelurungon esittely

Haastattelututkimuksen tarkoitus on välittää kuvaa henkilön ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelevan tutkijan käsitys todellisuuden luonteesta vaikuttaa tiedonkeruun lähestymistapaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Tämän tutkimuksen todellisuuskuva on subjektiivinen, jolloin ymmärretään henkilön oma merkitys todellisuuden muokkaamisessa. Kaikki tieto on siis subjektiivista ollessaan haastateltavan henkilökohtaisesti kokemaa. Tämä tiedostetaan tutkimushaastatteluun lähdettäessä. Erilaisten tutkimushaastattelujen selvin ero on niiden strukturointiaste. Niissä on eriasteisen kiinteitä kysymyksiä ja haastattelija

voi jäsentää tilannetta enemmän tai vähemmän. Tämä tutkimus toteutetaan strukturoituna haastatteluna, eli lomakehaastatteluna. Tällöin haastattelurunko on jo selvillä sisältäen valmiit kysymykset. Aineistonkeruumenetelmänä se on erilainen kuin esimerkiksi teemahaastattelu, jossa aihepiirit ovat tiedossa mutta kysymykset muodostuvat vasta haastattelutilanteessa. Kaikista lähimpänä tavallista keskustelua on niin kutsuttu avoin haastattelu. (Mattila, Ruusunen & Uola 2005, 99.) Tämä tutkimus hakee vastausta siihen, mitä vaikutuksia aukioloaikamuutoksilla oli työn johtamiseen ja sen organisointiin. Juuri mitä-kysymykseen vastaamaan pyrkivät haastattelut ovat tyypillisimmin strukturoituja haastatteluja. Lomakehaastattelun käyttäminen tarjoaa vain vähän jouston varaa haastattelijan sanojen asettelussa tai kysymysten järjestyksessä. Strukturoidun haastattelun katsotaan lomakkeenomaisuudesta huolimatta täyttävän kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmän, kun sen aikana saadut vastaukset ovat avoimia. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94.)

Kun käytetään strukturoitua haastattelua, haastattelurunko sisältää jo kaikki haastattelutilanteessa esitettävät kysymykset. Se on myös kaikille osallistujille sama. Kun haastattelurunko lähetetään osallistujille sähköpostitse jo ennen haastatteluja, saavat he aikaa jäsentää ajatuksiaan. Ensimmäisillä perustieto-kysymyksillä kartoitetaan vastaajan profiili. Näin voidaan löytää erilaisten taustatekijöiden ja tulosten mahdollisia yhteyksiä. Perustietojen kartoituksella luodaan myös haastateltavista esitettävä kuvaus. Loppu haastattelurunko on jaettu kahden otsikon alle, jotka sisältävät laajempia strukturoituja kysymyksiä. Otsikoina on käytetty tämän työn teoreettista viitekehystä mukaillen nimikkeitä "Muutos ja johtajuus" sekä "Osaaminen ja motivaatiotekijät". Pelkkien kysymysten ilman otsikointia uskottiin vaikuttavan tämän työn teoriaan tutustumattoman silmin omituisilta. Otsikoinnilla pyritään poistamaan haastateltavan epätietoisuus käsittelyssä olevasta aihealueesta, tai epämukavuus heidän vastatessaan kysymyksiin ilman tietoa tämän työn teoreettisen viitekehysten sisällöstä. Kuitenkin otsikot pidettiin lyhyinä, jotteivät ne liikaa ohjaa haastateltavien vastauksia.

5.5 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein vain pientä määrää tapauksia, joita pyritään analysoimaan perusteellisesti. Tämän periaatteen mukaisesti tässäkin työssä aineiston keruu toteutetaan haastattelemalla vain kuutta henkilöä. Aineisto kootaan harkinnanvaraista näytettä käyttäen. Termillä näyte pyritään osoittamaan eroavaisuus tilastollisen otantamenetelmän avulla kerättyyn otokseen. Kun käytetään harkinnanvaraista näytettä, tarvitaan tutkimukselle riittävän vahva teoreettinen perusta, joka osaltaan ohjaa aineiston hankinnassa. Tutkittavan joukon täysi sattumanvaraisuus ei näin ollen ole hyödyllistä. Haastateltaviksi tulee valita sellainen joukko, joka täyttää tutkittavan ilmiön tunnusmerkit. Ilmiön tunnusmerkkien täyttäminen taas riippuu siitä, miten ne on määritetty. Laadullinen tutkimus edustaakin aineistolähtöistä analyysiä. Siinä lähdetään liikkeelle mahdollisimman vähäisillä ennakoasetelmilla tai määritelmillä ja näin ollen myöskään hypoteeseja ei esitetä. Tämä tarkoittaa, ettei ole ennalta lukkoon lyötyjä olettamuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista. Kuitenkin aina tutkijan ollessa ihminen hänellä on joitain aikaisempia kokemuksia, joiden mukaan havainnot ilmiöstä latautuvat. Oppiakseen uutta tutkimuksen edetessä, tutkijan tulee tiedostaa nämä tutkimuskohteesta muodostetut ennako-oletukset, ja huomioida ne vain esioletuksina. Lisäksi laadullinen tutkimus pyrkii sijoittamaan tutkimusilmiön yhteiskunnallisiin yhteyksiin, jolloin se antaa tarkan ajanmukaisen kuvan. (Eskola & Suoranta 1998, 18–20.)

Harkinnanvarainen näyte kootaan valitsemalla ilmiön tunnusmerkit täyttävä joukko haastateltaviksi. Tässä tutkimuksessa tunnusmerkeiksi määritellään muutoksen ilmiön läsnäolo eli toimipaikassa on tapahtunut aukioloaikamuutoksia, haastateltava on näkökulmarajauksen mukaan esimiesasemassa, ja toimipaikka sijaitsee Vaasan seudulla. Haastateltaviksi kutsuttavat valittiin pyytämällä Osuuskauppa KPO:n yhteyshenkilöltä ehdotuksia sopivista, tunnusmerkit täyttävistä henkilöistä. Ehdotuksia oli yhteensä kahdeksan, ja heille kaikille lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsut sekä liitteenä haastattelurunko. Kuusi vastasi ja heidän kanssaan sovittiin haastatteluista, yksi sähköposti ei löytänyt perille ja yhdeltä ei saatu vastausta.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi ja ne kaikki toteutettiin huhtikuussa 2017. Neljää henkilöä haastateltiin työpäivän aikana kasvotusten yksityisesti myymälän henkilöstötiloissa. Kahta haastateltiin puhelimitse sovittuna ajankohtana. Toinen puheluista oli sovittu työpäivän ulkopuolelle ja haastateltava antoi vastauksensa kotinsa rauhasta. Toinen puheluista tehtiin kesken työpäivää ja tässä tapauksessa huomasi haastateltavan olevan myymälän puolella vastaillessaan kysymyksiin. Tämä vaikutti haastattelun pituuteen, eli vastaukset olivat lyhyitä. Kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto voitiin kirjoittaa tekstiksi eli litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun laadullisen aineiston puhtaaksikirjoitusta sanasta sanaan. Litteroinnin voi tehdä joko koko haastatteludialogista tai vain haastateltavan puheesta (Hirsjärvi ym. 2013, 222; Hirsjärvi ym. 2001, 138.) Litterointi tehtiin vain haastateltavien puheesta, sillä lomakehaastatteluissa esitettävät kysymykset ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat. Litteroituna aineistosta uskottiin löydettävän tarkemmin lauseiden merkitykset sekä haastattelujen keskinäiset yhdenmukaisuudet. Siitä on apua tulosten tarkassa esityksessä ja myös analysoinnissa. Puhelinhaastattelujen vastaukset taas kirjoitettiin samanaikaisesti tietokoneella. Tällä tavalla kerättävä aineisto pyrittiin säilyttämään mahdollisimman muuttumattomana tuloksien esittämisen ja analysointivaiheisiin. Haastattelujen pituudeksi arvioitiin 10–20 minuuttia. Toteutuneet haastattelut kestivät minuutin tarkkuudella ilmaistuna 8–35 minuuttia. Keskimääräinen kesto oli 18 minuuttia yhtä haastattelua kohti. Jokaista haastattelua ennen tai sen jälkeen käytiin yleistä jutustelua, jota ei laskettu haastattelun pituuteen.

5.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointivaiheen ja luotettavuuden arvioinnin välille ei saada niin jyrkkää eroa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Määrällisen tutkimuksen sanasto on myös varsin erilaista kuin laadullisessa käytetty. Luotettavuuttakin täytyy siis arvioida eri tavoin: laadullinen tutkimus ei pysty hyödyntämään tietokoneohjelmien laskelmia, vaan siinä täytyy nojata omiin ja muiden tutkijoiden oletuksiin, arkielämän sääntöihin ja teoreettiseen oppineisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kulkea vapaammin aineiston analyysin, tulkintojen ja tutkimustekstin välillä edestakaisin. Näin tutkija tulee jatkuvasti

pohtineeksi ratkaisujaan ja niiden vaikutuksia analyysin kattavuuteen sekä työn luotettavuuteen. Kyse onkin siis koko tutkimusprosessin luotettavuudesta, jolloin lähtökohtana on oltava tutkijan avoin subjektiviteetti sekä ymmärrys tutkijan aseman keskeisyydestä. Usein kvalitatiiviset tutkimusraportit sisältävätkin enemmän tutkijan omaa pohdintaa, kuin kvantitatiiviset mittauksen luotettavuuteen nojaavat raportit. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa saattavat tulla kyseeseen muut käsitteet kuin perinteiset validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetti arvioisi tulosten toistettavuutta ja tutkimuksen kykyä tarjota ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti taas tarkastelisi, kuinka hyvin käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Myös tutkimuskohteen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten tai tulkintojen yhteensopivuus on merkki työn validiudesta. Laadullisen tutkimuksen osalta työn toteutuksen tarkan selostamisen katsotaan parantavan sen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 209–212; Mattila ym. 2005, 101.)

Kuten jo aiemmin esitettiin, tutkijalla ihmisenä on aina aikaisempia kokemuksia, joiden mukaan havainnot ilmiöstä latautuvat. Tärkeintä on tiedostaa nämä kokemukset ja ottaa ne huomioon ikään kuin esioletuksina, jotteivät ne sotke varsinaista tutkimustyötä. Tämän tutkimuksen tekijä on itsekkin kohdeorganisaatio Osuuskauppa KPO:n työntekijä. Näin ollen hänenkin havaintonsa ovat voineet toimia esioletuksina tutkimukselle. Kuten todettu, avoin subjektiviteetti ja tutkijan aseman keskeisyyden ymmärtäminen ovat luotettavan tutkimuksen lähtökohta. Tämän työn luotettavuutta parannetaan kuvailemalla myös tutkimuksen toteutus mahdollisimman tarkasti. Lisäksi teoriaosuuksien välisellä vuoropuhelulla parannetaan luotettavuutta ja osoitetaan kykyä luoda yhteyksiä asioiden välille. Löydetty yhteydet ovat aidosti tutkimusprosessin aikana havaittuja. Tällöin niitä ei siis ole etsitty tukemaan jotain tutkijan mielivaltaisesti ilmiön kannalta tärkeäksi nostamaa seikkaa. Teoreettisen viitekehyksen rakentamisen aikana toistuvia havaintoja käytetään tutkimuksen haastattelurungon rakentamisessa. Näin halutaan varmistaa kysymysten olevan relevantteja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Työ siis täyttää sellaiset luotettavuuden vaatimukset, joita laadulliselle tutkimukselle asetetaan.

Mattila ym. (2005) korostavat työn tieteellisen otteen tärkeyttä. Tutkijan odotetaan osoittavan työn aikana omalla ajattelullaan järjestelevän ja analysoivan asioita sekä luovan yhteyksiä niiden välille. Hänen tulee osoittaa myös havaintojen toistuvuus ja päättelyn loogisuus. Ajattelun ei tule olla ehdotonta, vaan tutkijan odotetaan altistuvan myös kritiikille. Tieteellisyyttä parannetaan tiedostamalla tutkimuksen vaarakohdat, joita ovat esimerkiksi epäluotettavat havainnot, irralliset ilmiöt ja niistä valikoidusti tehdyt päätelmät, liiallinen yleistäminen, puutteellinen päättely tai lyhytjänteisyys. (Mattila ym. 2005, 96–97.) Edellä tässä kappaleessa on käsitelty näitäkin huomioita: epäluotettavat havainnot pyritään välttämään kohderyhmän ja näytteen rajauksella, tutkijan avoimuudella ehkäistään irrallisten ilmiöiden valikointi ja niistä tehtävät päätelmät, tutkimuksen päättelyn suunta on induktio eli pyrkimyksenä ei ole osoittaa suuren määrän havaintoja pitävän paikkansa jokaisen yksilön kohdalla, ja puutteellisen tai lyhytjänteisen päättelyn vaaraa hillitään osoittamalla yhteyksiä koko teoreettisen viitekehyksen läpi, sitten sallimalla teorian ja aineiston välinen keskustelu ja lopuksi tuomalla edellä mainitut mukaan vielä tuloksista tehtäviin johtopäätöksiin.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset. Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisella haastattelulla. Haastattelun lajeista valittiin niin kutsuttu lomakehaastattelu, joka tarkoittaa kysymysten tarkkaa määrittystä ennalta. Kysymykset asetetaan näin haastattelurungoksi ja kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville. Haastattelutilanteiden aluksi tämä kerrottiin kaikille osallistujille. Heitä kehoitettiin näin ollen vastaamaan laajemmin sellaisiin kysymyksiin, jotka heidän mielestään kaipaavat selittävän vastauksen. Haastatteliija ei voi kysyä tarkennuksia, jotta kysymykset säilyisivät samoina kaikissa haastatteluissa. Haastatteluja ennen tai jälkeen käytiin yleensä hetki yleistä jutustelua, jota ei kuvata tai oteta huomioon tuloksissa.

6.1 Haastateltavien perustiedot

Haastattelurungon ensimmäinen osio on haastateltavien perustietojen keräämiseksi. Perustietoihin kuuluvat esimiehen ikä, työvuodet yleisesti marketkaupan alalla, sekä työvuodet S-ryhmässä ja erityisesti Osuuskauppa KPO:ssa. Lisäksi selvitetiin, kuinka pitkä esimieskokemus haastateltavalla oli niin yleisesti marketkaupan alalla kuin S-ryhmässä ja Osuuskauppa KPO:ssakin. Perustietoihin kuuluu olennaisesti myös tieto, missä ketjussa haastateltava toimii esimiehenä ja kuinka monelle henkilölle. Mikäli haastateltavalla oli kokemusta esimiestyöstä myös muussa kuin nykyisessä ketjussaan, haluttiin sekin tietää. Tämä tieto kerättiin sen tilanteen varalle, jos esimiesten vastauksissa näkyisi riippuvuussuhteita tietyissä ketjuissa kartutetun kokemuksen ja vastausten välillä.

Esimiehet olivat iältään lähimpään kymmeneen ikävuoteen pyöristäen 30–60-vuotiaita. Kun jokaisen ikää verrataan heidän työvuosiinsa marketkaupan eli yleisesti päivittäis- ja käyttötavarakaupan alalla, huomataan heidän olleen alalla pitkään. Kaikkien haastateltavien on laskennallisesti täytynyt olla noin 17–26-vuotiaita tullessaan alalle. Näin marketkaupan alalla työskentelyajan voidaan katsoa vastaavan haastateltavien lähes koko työikäistä elämää. Erityistä on myös, kuinka haastateltavat olivat kartuttaneet joko koko työkokemuksensa alalla tai

suurimman osan siitä S-ryhmässä Osuuskauppa KPO:ssa. Osa oli siis työskennellyt marketkaupan alalla pelkästään Osuuskauppa KPO:ssa. Osa taas oli ollut muun kaupan alan toimijan palveluksessa aiemmin, mutta huomattavasti lyhyemmän ajan kuin mitä ovat jo tähän mennessä olleet Osuuskauppa KPO:lla. Tämän perusteella voidaan uskoa heidän olevan sitoutuneita organisaatioon. Haastateltavia oli kaikista kolmesta ketjusta, jotka kuuluivat tutkimuksen piiriin: Salesta, S-marketista ja Prismasta. Näin ollen myös esimiesten alaisuudessa toimivien työntekijöiden määrä vaihtelee noin 7–150 henkilön välillä. Tässä tutkimuksessa käytetään näitä perustieto-osuuden avulla kartoitettuja seikkoja tulosten kuvailun ja tulkinnan apuna. Toisin sanoen viitattaessa jatkossa esimerkiksi pieniin, keskisuihin ja isoihin yksiköihin, ne on luokiteltu sekä ketjuprofiilin että henkilöstömäärän mukaan.

6.2 Muutos ja johtajuus

Toinen osio haastattelussa on nimetty Muutos ja johtajuus -otsikolla. Nimike mukailee työn teoriaosuuden otsikointia. Koska haastattelu on strukturoitu lomakehaastattelu, ei sen aikana tehdä lisäkysymyksiä. Tämä vuoksi haastattelulle haluttiin luoda kuitenkin jokin ohjenuora, missä aihepiirissä kysymyksien osalta mennään. Tämän uskottiin lisäävän haastateltavien luottamustakin, kun he tietävät mihin yläkäsitteen mukaiseen aiheeseen ovat vastaamassa. Muutoksien osalta keskitytään erityisesti siihen, mitkä asiat työssä ja sen organisoinnissa muuttuivat. Tämän työn mielenkiinnon kohteena on esimiesten näkemys aiheesta, ja mitä heidän tuli ottaa huomioon aukioloaikojen muuttuessa. Työn tarkoitus ei ole tutkia muutoksen läpiviemisen prosessia tai sen onnistumista. Muutosta ilmiönä käsiteltäessä on kuitenkin keskeistä pohtia myös muutoksista tiedottamista ja reaktioita muutoksiin. Ne osaltaan voivat vaikuttaa varsinaiseen arjen työhön. Seuraavissa alaluvuissa esitetään haastattelukysymyksiin saadut vastaukset.

6.2.1 Muutoksista kertominen ja muutoksiin reagointi

Ensin haastateltavilta kysyttiin, miten he kertoivat työntekijöille aukioloaikamuutoksista. Kysymys oli jätetty muotoilematta liian tarkasti, sillä vaikka tärkeintä oli vastauksen sisältö, niin lisäksi haluttiin antaa vastaajalle tilaa käsittää itse kysy-

myksen merkitys. Ikään kuin rivien välistä voidaan huomata, millaisia merkityksiä vastaaja itse subjektiivisena tulkitsijana ilmiölle antaa. Osaltaan haluttiin nähdä kuinka haastateltavat käsittävät kysymyssanan miten. Se saatettaisiin käsittää mielipidepitoisena, jolloin vastaus voisi olla jotain tyyllillä ”Kerroin hyvin ja kattavasti”. Toisaalta kysymyksen merkitys voi käsittää muutoksesta viestimisen keinon kuvailun. Kaikki vastaajat käsitelivät vastauksissaan viestintäkeinoja. Ainoastaan yksi lisäsi, ettei muista *mitä* silloin on sanottu. Kyseessä oli yksi pienistä yksiköistä, joiden päivittäisiä aukioloaikoja oli pidennetty jo helmikuussa 2015. Viisi haastateltavaa olivat kertoneet muutoksista jonkinlaisessa palaverissa kuten kuukausipalaverissa. Yhdessä isossa yksikössä oli kerrottu ensin osastopäälliköille ja muu henkilöstö oli saanut tiedon henkilöstötiedotteina. Kahdessa yksikössä mainittiin edellä kuvattujen keinojen ohella myös taukotiloissa tapahtuva epävirallinen viestiminen.

Käsiteltävät aukioloaikamuutokset oli kysymyksessä jätetty määrittelemättä. Jo haastattelurunkoa tehdessä tiedettiin haastateltavien olevan erikokoisista yksiköistä ja ketjuista. Esimerkiksi pienten yksiköiden päivittäisten aukioloaikamuutosten tiedettiin tapahtuneen jo ennen varsinaista aukioloaikalain vapautusta. Toisaalta taas tiedettiin, että lakimuutoksen voimaantulon aikaan määriteltäviä uusia aukioloaikoja oli joissain yksiköissä muokattu myöhemmin vielä lisää. Haluttiinkin ymmärtää, mitkä muutokset vastaajat itse kokivat kysymyksen merkityksen alaisiksi. Pienten yksiköiden esimiehet täsmensivätkin myymälöidensä osalta aiemman aukioloaikamuutoksen tapahtuneen jo helmikuussa 2015. Sitä ennen myymälöiden aukioloajat olivat olleet arkisin ja lauantaisin klo 8–21 ja sunnuntaisin klo 10–21. Muutoksen jälkeen aukioloajat pitenivät arkisin ja lauantaisin tunnin aamusta ja tunnin illasta, sunnuntain aukioloaika piteni tunnin illasta. Yksi esimies huomautti näihin pieniin aikamuutoksiin viitaten, kuinka muutos ei ollut heille suuri. Kuitenkin aukioloaikalakisäädösten vapauduttua muutoksena entiseen on myymälöiden pitäminen auki myös pyhinä. Esimiehet huomioivat myös tämän muutoksen, vaikkakin yksi vasta kesken haastattelun. Hän ei ollut tullut ajatelleeksi tätä muutosta haastattelurunkoon tutustuessaan. Tämä voi kertoa siitä, että

pyhäpäivät ovat ikään kuin soljuneet myymälän arkipäivien joukkoon eikä niiden osalta tapahtunutta muutosta edes huomata.

Seuraava kysymys oli, miten työntekijät reagoivat. Pienten yksiköiden esimiehet kertoivat, ettei henkilökunta reagoinut ”erityisen voimakkaasti” (Haastattelu A) tai ettei ainakaan esimiehen ”omiin korviin oo tullu kauheesti kritiikkiä” (Haastattelu B). Yksi arveli reaktioita hillinneen se, että muutos oli pieni aukioloaikojen pidennettyä esimerkiksi iltaisin vain tunnin. Kuitenkin juuri iltatunnin osalta oli mietitty sen olevan vähän haastavampi opiskeleville työntekijöille, kun kotona ollaan vasta klo 22.30 ja seuraavana aamuna pitää mennä kouluun. Niiden työntekijöiden osalta, jotka eivät opiskele, ei tunnilla uskottu olevan merkitystä. Perusteluna oli se, ettei iltavuorosta kuitenkaan joudu menemään seuraavana päivänä aamun vuoroon. Pyhien muutoksen kerrottiin menneen tähän asti hyvin. Työntekijöiden reaktioina nähtiin kiinnostus pyhäpäivien vuoroja kohtaan. Houkuttelevana pidettiin niistä saatavia lisiä, ja lisäksi jotkut eivät muutenkaan välitä viettää pyhiä. Jotkut taas haluavat viettää pyhiä, ja opiskelevien työntekijöiden kohdalla on toisaalta halu päästä kotipaikkakunnalle. Innokkaidenkin kohdalla pitää huomata laittaa Kaupan alan työehtosopimuksen määrittelemästä neljästä pyhäpäivän aatosta kaksi vapaaksi: joko pääsiäislauantai, juhannusaatto, jouluaatto tai uudenvuodenaatto.

Yksi pienten yksiköiden esimiehistä kuvaili käyvänsä läpi myös vanhoja työvuorolistoja ja vertailevansa, kuka on ollut ja miten töissä aiemmin. Lisäksi koitetaan katsoa, että välillä työntekijöillä olisi jopa jonkun pyhän aika kokonaan vapaa. Työvuorolistan uskottiin olevan tärkeä työviihtyvyydenkin kannalta, joten siihen kannattaa panostaa. Työntekijöille annetaan muun muassa mahdollisuus kertoa, minä pyhinä heille on tärkeintä olla vapaalla ja milloin he ovat mieluummin töissä. Erottelu voidaan tehdä esimerkiksi joulun ja uuden vuoden välillä, tai jouluaaton ja -päivän välillä. Työntekijöiden toiveet olivat tähän mennessä menneet aika hyvin yksiin, eli oli ollut mahdollista tehdä vuorot niiden mukaan. Toinen esimies vertasi päivittäisten aukioloaikojen pidentämistä ja aukioloa pyhäpäivisin: hän oli havainnut työntekijöiden pitävän parempana vaihtoehtona yksikkönsä päivittäisten aukioloaikojen pidentämistä vielä nykyisestä, kuin sitä että yksikkö on auki myös

pyhäpäivät kuten tällä hetkellä. Hän uskoi, että mikäli päivittäisiä aukioloaikoja pidennettäisiin nykyisestä, niin sitä kritisoidaisiin enemmän. Hän uskoi näin olevan ainakin niin kauan, kuin on olemassa niin kutsutut punaiset päivät eli pyhäpäivät, joista maksetaan Kaupan alan työehtosopimuksen mukaan tuplapalkkaa. Ylipäänsä pienten yksiköiden esimiehet arvelivat muutoksen saaneen aikaan enemmän reaktioita suuremmissa yksiköissä, joissa lauantai-illat pitenivät klo 21 asti aiemmasta klo 18 sulkemisajasta. Myös työvuorolistojen suunnittelun työntekijöiden pyhäpäiviä koskevien toiveiden pohjalta uskottiin olevan vaikeampaa isommissa yksiköissä, joissa on enemmän henkilökuntaa.

Siirryttäessä kokoluokassa ylöspäin keskisuurten yksiköiden vastausten tarkasteluun, huomataan työntekijöiden reaktioiden muuttuvan negatiivisemmin sävyttyneiksi. Erityisesti negatiivinen sävy painottuu lauantai-iltoihin. Kahdessa keskisuurissa yksikössä työntekijöiden kuvailtiin järkyttyneen aluksi, ja että reaktioissa "oli pettymystä, että joutuu oleen lauantai-illat pitempään" (Haastattelu C) tai että lauantai-illan pidennyksestä "ei niin hirveesti tykätty" (Haastattelu D). Yksi huomautti tuntemusten kuitenkin menneen aika pian ohi. Kaksi esimiestä kertoi 2017-vuoden puolella sunnuntain aukioloajan pidentyneen lisää. Toinen näistä kertoi yksikössä tehtävän myös sunnuntaisin paljon kauppaa. Hän uskoi suurimmaksi osaksi henkilökunnan reaktion olleen tähän pidennykseen hyvä, kun he tiedostavat, että aukiololla saadaan lisää myyntiä aikaiseksi. Ainoastaan yksi keskisuuren yksikön esimies näki muutokset oman myymälänsä osalta aika pieninä. Hän perusteli, ettei tunteja päiväkohtaiseen aukioloon tullut paljon lisää. Hän kuvasi työntekijöiden reagoineen ihan positiivisesti ja ettei reaktioissa ollut "mitään kauhistunutta" (Haastattelu E). Jonkinlaista ennakkouutisointia oli ollut jo, joten hän uskoi sen olevan myös odotettua, että jotakin tapahtuu. Esimies uskoi aukiolojen laajenemisesta kertoessaan työntekijöiden ajatusten voineen olla "no niin, mitäs nyt tapahtuu" (Haastattelu E), mutta tätä ajatusta hälvensikin muutosten pienuus.

Mitä isompaa yksikköä tarkastellaan, sitä enemmän havaitaan reaktioiden vaihtelevuus. Tämä on loogista isompaan yksikköön kuullessa enemmän henkilökuntaakin ja näin ollen enemmän yksilöllisiä asenteita, mielipiteitä ja tunteita. Silloin

joukkoon mahtuu todennäköisesti enemmän myös negatiivisia reaktioita. Ison yksikön esimies vastasikin henkilökunnan reaktioiden olleen ”aika lailla vaihtelevaa” (Haastattelu F). Hän oli toinen, joka viittasi mediassa olleen jo paljon puhetta siitä, että aukioloajat saattavat muuttua lain muutoksen myötä. Vaihtelevia reaktioita esimies kuvaili kertomalla että ”eihän niinku lähellekkään kaikki oo tykännyt siitä” (Haastattelu F) mutta toisaalta ”hyväpalkkaisia tunteja tuli” (Haastattelu F). Hyväpalkkaisten tuntien hän uskoi kiinnostavan opiskelijoita, jotka tekevät todennäköisesti vähemmän vuoroja yksikössä. Iältään vanhemmat henkilökunnan jäsenet ja mahdollisesti perheelliset ”ei oo niin paljon tykänny” (Haastattelu F) muutoksesta. Esimies painottikin heidän osaltaan muutoksella olevan suuri merkitys arkeen. Hänen mukaansa vuorojen määrän jakaantuminen enemmän myös viikonloppuihin ja iltoihin oli iso muutos arkeen.

6.2.2 Muutoksien näkyminen arjessa

Kolmantena kysyttiin, miten muutokset näkyivät arjessa. Jälleen odotettiin vastaajien antavan oman merkityksensä käsitteelle arki. Pienten yksiköiden esimiehet kokivat muutosten näkyvän arjessa aika vähän. Muutoksina arkeen kuvattiin ilta-vuoron pidentyminen tunnilla ja aamulla ovien avaaminen asiakkaille tunnin aikaisemmin. Ennen työtehtäviä kuten hyllytystä tehtiin jo ennen ovien avaamista, nyt se tapahtuu ovien ollessa auki. Yhdessä yksikössä kaupan avaaminen tunnin aikaisemmin oli johtanut työehtosopimuksen mukaiseen ruokatunnin poistoon, jolloin aamuvuorossa jäi mahdollisuus ruokailla työaikana. Seuraavan vuoron työntekijän tultua ei aamuvuorolainen enää ehtisi pitämään ruokatuntia työaikansa puitteissa. Kun kauppakin on auki tunnin aikaisemmin ja tunnin pidempään, se näkyy myös työvuorolistojen tekovaiheessa. Pyhien osalta yksiköissä kuvailtiin monia pieniä arkisiksi lukeutuvien rutiinien muutoksia. Ennen pyhäviikoista tuli työntekijöille automaattisesti vuosivapaapäiviä, mutta nyt kun ollaan viikko viikolta auki, ei tule automaattivapaita vaan niitä pitää sijoittaa listoihin itse. Tavara-kuormien aikataulu on muuttunut johtuen osaksi siitä, että myymälä on pyhäpäivät auki ja niinä ei silti tule toimituksia. Näille päville pitää keksiä ”jotain järkevää niinku tekemistä” (Haastattelu A) eli esimerkiksi varaston siivousta ja hyllyjen järjestämistä. Ideana kerrottiin olevan käyttää kalliit tuplapalkkapäivät hyödyll-

lisesti, jos asiakaspaine ei ole kauhean suuri. Esimies joutuu enemmän seuraamaan, milloin tulee toimituksia ja miten tulisi tehdä tilaukset, varsinkin lyhyen päiväyksen tuoretuotteiden kuten leivän osalta. Tilausten vakiorungon nähtiin olevan hyvä normiviikoilla, mutta pyhän lähestyessä tulee paljon lisätyötä, kun sitä joudutaan muuttamaan. Pyhäaukiolossa ainoana huonona puolena nähtiin se, että joutuu tekemään suuria muutoksia tilauksiin, eikä yksintyöskentelypainotteisessa yksikössä ole oikein varaa keskittyä siihen. Myöskään asiakkaat eivät aina ymmärrä, että esimerkiksi leivässä tulee puutteita, kun ei ole toimituksia ja menekin ennustaminen on vaikeaa.

Keskisuurissa yksiköissä vastaukset olivat yhtenäisiä. Muutokset olivat näkyneet työvuorosuunnittelussa tavalla tai toisella. Yksi esimiehistä muotoili: ”Joka päivä ollaan lähes normilistojen mukaan töissä – oli pyhä tai arki” (Haastattelu C). Yhdessä yksikössä oli mietitty lähinnä lauantai-illan sekä sunnuntain miehitystä. Yksikössä oli yhdessä suunnitellen käyty aihetta läpi muutamaankin otteeseen. Lauantai-iltaisina on päädytty samanlaiseen miehitykseen kuin arki-iltaisinkin. Sunnuntain osalta oli mietitty, millaisella porukalla pärjätään niin, ettei myöskään ole liikaa henkilökuntaa paikalla. Asiakkailta oli saatu hyvää palautetta uusista aukioloajoista ja tämä näkyy arjessa myös siinä, että he tykkäävät käydä kaupassa ostoksilla. Keskisuuressa yksikössä isomman yksikön eli Prisman pidempien aukioloaikojen katsottiin hieman sekoittavan asiakkaita. He eivät välttämättä huomaa keskisuuren yksikön olevan vain klo 21:een asti auki. Esimies painotti tietävänä, kuinka henkilökunta vastustaa ajatusta siitä, että kauppa olisi arkisin auki vielä pidempään. Hän pohti toisaalta, että ”asiakkaat vois siitä tykätä – jopa” (Haastattelu D). Lauantai- ja sunnuntai-myynnit olivat kasvaneet. Arjen esimerkkinä esimies kertoi muutosten näkyneen esimerkiksi leipäkaupassa. Kun ennen saatettiin ostaa enemmän leipää maanantaisin, niin nyt asiakkaat ovat voineetkin tehdä nämä ostokset jo sunnuntaina. Ylipäätään aukioloaikamuutos näkyy tuotteiden menekissä, kun sunnuntaina voidaan jo käydä ostamassa ”ne maanantain jutut” (Haastattelu D). Yhdessä keskisuuressa yksikössä kuvailtiin muutoksen näkyvän lähinnä vain tunnin aikaisemmassa ovien avaamisessa, mikä vastaa pienten yksiköiden näkemystä. Tämän lisäksi annettiin esimerkki: Jos työvuoroon tultiin

ennen seitsemältä aamulla, niin nyt muutamat tulevat jo klo 6.30. He avaavat kassat ja käyvät päiväyksiä läpi. Esimies painotti, että vaikka ovet ovat tunnin aiemmin auki, voidaan myymälässä tehdä kassalla olon lisäksi jotain muutakin samalla, jos ei ole iso asiakasruuhka.

Ison yksikön haastateltava käsitteli arjen muutoksia henkilöstöpainotteisesti. Hänen mukaansa muutos on tavallaan pistänyt heidän elämänrytminsä uusiksi: viikonloppuvapaat väheni ja vuoroja voi painottua enemmän iltaan. Lauantai-iltojen pidentymisen hän uskoi olevan henkilökunnan ikävimpänä kokema muutos. Sunnuntain pidemmät aukioloajat taas olivat kiinnostaneet työtunneiltaan, koska niistä saa tuplapalkankin. Lauantai-iltaa koskeva näkemys vastaa keskisuurtenkin yksiköiden kertomaa. Lisäksi pienissä yksiköissä oli arvioitu oikein lauantai-illan merkitys niitä isompien yksiköiden kohdalla.

6.2.3 Työn organisointi

Seuraavaksi kysyttiin, organisoitiinko työtä uudelleen. Tällä kertaa annettiin esimerkkejä helpottamaan työn organisoinnin määrittelemistä. Esimerkkejä olivat vastuut, työn määrä, työajat ja työtehtävät. Pienissä yksiköissä työajat olivat pidentyneet lähinnä sen saman verran, kuin aukioloajat. Työvuoroissa se näkyy iltavuoron lähtökohtaisena pidennyksenä. Lisäksi "välivuoron" (Haastattelu A) alkaminen on nyt hieman myöhäisempi, koska iltavuorossa ollaan tunnin pidempään. Joitain muutoksia vuoroihin oli tehty muutenkin, mutta aukioloaikamuutoksen vuoksi iltaan tulleen lisätunnin koettiin tarjoavan illalla lisää aikaa tehdä asioita, mitä voitiin kompensoida ottamalla aikaa pois päivältä. Päivän kokonaisuusmyynti ei ollut lisääntynyt, joten jostain piti karsia. Vastuut pysyivät entisellään. Lähinnä iltavuoroa koskee nykyisin oletus, että siinä ehtii tehdä vähän enemmän kuin ennen, koska siinä on tunti lisää aikaa. Työtehtävät itsessään eivät muuttuneet, mutta niiden ajoituksessa tai järjestyksessä oli muutoksia. Näiden muutosten ei uskottu johtuvan pelkästään aukioloaikamuutoksista. Työtehtävien ajoitus muuttui hävikinottotehtävien osalta. Yhdessä yksikössä "leipähävikin katsomisesta ja ne, niin ne voidaan sit tehdä vähä myöhemmin illalla" (Haastattelu A) ja myös toisessa yksikössä hävikinottotyö muuttui "niin myöhään, et kello yheksän ja kymmenen vä-

lillä" (Haastattelu B). Yksi esimies kuvasi sunnuntain olevan niin pitkä päivä, että silloin oletetaan ehdittävän käymään varastot läpi. Lisäksi lauantailta mahdollisesti jääneet kuormat ehditään purkaa. Vaikka tehtävät eivät ole muuttuneet, niin joi-tain saatetaan tehdä eri järjestyksessä kuin ennen. Klo 7–8 välisen tunnin kuvattiin olevan jopa kiireisempi kuin klo 8–9 välinen tunti. Tämä tarkoittaa enemmän kas-salla oloa, joten esimies kertoi työtehtäviä vaihdeltavan aamuisin joustavasti: vaikka kauempana myymälässä olisi vielä aamun tuorekuorman purku kesken, puretaan lähempänä kassaa olevaa kuormaa ne hetket, kun kaupassa on paljon asi-akkaita. Toiminnan koetaan olevan tehokasta, kun osataan vaihtaa suunnitelmaa minuutti minuutilta elävän tilanteen mukaisesti. Muutos entisiin aukioloaikoihin nähden oli se, että ennen ehti tehdä enemmän työtehtäviä jo ennen kuin avasi ovet asiakkaille. Nyt ne tehdään kaupan ollessa auki.

Keskisuurissakaan yksiköissä ei nähty suoraan aukioloaikamuutosten takia orga-nisoitaneen työtä uudelleen vastuiden tai työmäärän osalta. Muutosten vuoksi työtä organisoitiin uudelleen lähinnä työvuorojen osalta: aikaisempi päivän aloitus ja lauantai- ja sunnuntaivuorojen pidennys. Yhdessä keskisuuressa yksikössä oli suoraan aukioloaikojen muutoksen vuoksi määritelty tehtäviä hieman uudelleen. Esimerkiksi lauantai-iltaisain tehdään jo sunnuntaille kuuluvat vanhoiksi menevien tuotteiden alennukset. Sunnuntaityön teettäminen on kalliimpaa, joten pidettiin järkevänä karsia sieltä tuo työtehtävä. Esimies kertoi, että vaikka työntekijöiden vastuualueita ei tarvinnut muuttaa, työvuorosuunnittelussa täytyy ottaa huomioon, että osastokohtaiset osaajat ovat useinakin ajankohtina paikalla. Koettiin tärkeäk-si, että paikalla on riittävä osaaminen niin arkisin kuin viikonloppuisinkin. Tämän toteutumiseksi tulee miettiä jo työvuorosuunnittelua tehtäessä, keitä laitetaan vuo-roihin. Myös isossa yksikössä määritellyt vastuualueet olivat pysyneet ennallaan. Työn määrän nähtiin kasvaneen uusien aukiolevien päivien myötä. Työajat muut-tuivat esimiehen mukaan oleellisesti ja varsinkin käyttötavarapuolella sekä kassa-linjastolla. Kaikista uusimpien aukioloaikamuutosten koettiin olevan iso muutos taas päivittäistavaraosastolle, sillä muutoksessa tuli lisää kokonaisia aukiolopäi-viä. Esimies viittaa pyhistä esimerkiksi pääsiäiseen: sen aikana kaikilla työnteki-jöillä oli ennen kolme päivää vapaata kaupan ollessa kiinni, ja nyt auki olemisen

hän toteaa olleen iso muutos. Työtehtäviä oli jonkin verran organisoitu uudestaan työntekijöille. Joka osastolla ei pidetä henkilökuntaa paikalla uusien aukioloaikojen loppuun asti. Näin ollen työtehtäviin kuuluu nyt enemmän päivystämistä yli osastorajojen verrattuna entiseen. Myös työntekijät olivat toivoneet, etteivät kaikki ole loppuun asti töissä vaan osa pääsisi jo aiemmin. Vaikka määritellyissä vastualueissa ei ollut muutoksia, näki esimies tämän muutoksen sellaisena, jonka myötä kuitenkin jaetaan vastuuta työntekijöiden kesken.

6.2.4 Muutoksen nykyinen tila

Pienissä yksiköissä muutoksen tilasta kuvailtiin "mun mielestä sinänsä on stabiilia" (Haastattelu A) sekä "ihan hyvä, tässä kohtaa on hyvin mennyt" (Haastattelu B). Työntekijöiden todettiin olleen hyviä sopeutumaan muutokseen. Työntekijöiltä ei ollut kuultu negatiivista palautetta uusista aukioloajoista. Kuitenkin yksittäistapauskin löytyy niin, että joku on lopettanut työsuhteen oikeastaan suoraan uusien aukioloaikojen takia. Asiakkaiden kerrottiin olevan hitaita oppimaan uudet aukioloajat. Heiltä tulee vieläkin ilahtuneen yllättyneitä reaktioita heidän huomatesaansa pidemmät aukioloajat. Yksi esimies kuvaili asiakaskäyttäytymisessä näkyvän aika hitaasti rutiinien muutokset, jolloin kestää nähdä myös sen aiheuttamat muutokset kaupankäyntiin. Esimies pohdiskeli yleisesti, kuinka mahdotonta on ennustaa, mitä vielä muuttuu. Hän pohti myös Prisman pidennettyjen aukioloaikojen mahdollisia vaikutuksia asiakasmääriin. Hän uskoi oman myymälänsä asiakkaiden käyvän kuitenkin jatkossakin, sillä he arvostavat sitä, että myymälässä on helppo ja nopea käydä. Hän mietti halpuutuksen ja yleisen kilpailutilanteen olevan lähinnä tämänhetkisiä muuttujia, joiden osalta on vaikea ennustaa asioiden kehitystä. Hän kuvaili aukioloaikojen olleen jo kauan poissa työyhteisön keskustelunaiheista. Lähinnä nyt oli keskusteltu kilpailutilanteesta.

Keskisuurten yksiköiden osalta muutoksen nykyisestä tilasta pohdittiin "No ihan ok. Porukka on tottunut ja – ihan hyvä, ei mitään ongelmia enää." (Haastattelu C), "tää on ollu meille hyvä" (Haastattelu D) ja "ihan positiivinen muutos" (Haastattelu E). Yhdessä yksikössä nähtiin jännäksi kuvattu ilmiö, kuinka pyhäpäivien työvuorot eivät ole kritisoituja, vaan jopa hyvin haluttuja vuoroja. Esimies kuvailee,

kuinka henkilöstölle pääsiäisen aukioloista kerrottuaan moni tuli ilmoittautumaan, että haluavat mielellään olla silloin töissä. Pyhävuorot ovat siis haluttuja, johtuen isoksi osaksi tuplapalkasta, mutta osaksi myös työpäivän erilaisuudesta. Työpäivä on pyhänä vähemmän kuormittava, kun tavarakuormaa tulee vähemmän, jos ollaan lenkaan, eikä myöskään tilauksia tarvitse silloin tehdä. Ihmistenkin uskotaan silloin olevan usein hyvällä tuulella kaupassa asioidessaan. Pyhä- ja sunnuntaivuorojen ollessa niin haluttuja, esimies jakaa niitä kaikille tasaisesti. Hän myös viittaa huolestuneeseen alku-uutisointiin, kuinka kaupan alan työntekijät eivät saa enää pitkiä vapaita: Vuorot ovat sittenkin haluttuja näiden pyhien aikana. Niinä töissä ollessaan saa tuplapalkan ja vapaata on muulloin.

Yhden keskisuuren yksikön esimies kertoi tämän olevan ensimmäinen vuosi, jolloin pyhänä pidetään kauppaa ihan arjen aukioloaikojen mukaisesti auki. Näin hän totesi, ettei vielä tiedetä, miten kauppa käy ja miten tulisi olla työntekijöitä vuoroissa. Nyt mennään veikkauksella. Hän kertoi osan esimiehistä soittalevan keskenään ja pohtivan näitä asioita. Esimies uskoi muutosten elävän vielä joitain vuosia. Isoimpana haasteena hän näki oikeanlaisen miehityksen löytämisen ja näin riittävän osaamisen varmistamisen työvuoroissa. Erityisen hyvänä muutoksena pidettiin lauantai-illan pidentämistä. Kun kauppa sulki aikaisemmin, oli aina viimeinen puolitoistatuntinen ollut "kauhee [asiakas]paine siinä lopussa" (Haastattelu D). Uusi myöhäisempi sulkemisajankohta oli tasoittanut asiakaspainetta. Seikka oli ollut myös työvuorosuunnittelun kannalta haasteellinen: Keskellä lauantai-iltapäivää ei ollut niin paljoa asiakkaita, että olisi ollut järkevää pitää suurta työntekijämäärää odottamassa sulkemisajan ruuhkaa. Kuitenkaan alle neljän tunnin vuoroja ei saa henkilöstölle suunnitella, joten työntekijöiden vuorojen oli alettava jo aiemmin päivällä, vaikkei siinä vaiheessa heille ollut niin suurissa määrin tarvetta. Nyt kun myöhäisempi aukioloaika on tasannut ruuhkan, on voitu päiväajan työntekijämäärää keventää. Näin myöskään iltaan lisääntyneet tunnit eivät kaikki ole suoraan lisätyötunteja. Suuren kokoluokan yksikössä muutoksen tilasta pohdittiin, kuinka muutokset ovat olleet voimassa jo vuoden: niihin on ehditty jo jonkin verran tottua. Lähinnä vuoden 2017 puolella tulleet pienemmät muutokset

ovat nyt ajankohtaisia. Niiden esimies ei uskonut olevan henkilöstölle "niin paha kuin se aikasempi, kuitenkin" (Haastattelu F).

6.3 Osaaminen ja motivaatiotekijät

Kolmas haastattelurungon sisältämä otsikko on Osaaminen ja motivaatiotekijät. Nimike mukailee jälleen tämän työn teoriaosuutta. Tämän otsikointi on tehty ryhdyttämään haastattelua. "Osaaminen ja motivaatiotekijät" pyrkii viittaamaan osaamiseen yhtenä motivaatiotekijänä alleviivaamatta haastateltaville kuitenkaan liiaksi sen osuutta motivaatioon. Vastauksien ei haluttu ohjautuvan niin sanotusti yleisesti hyväksytyinä pidettäviksi vastauksiksi. Kyseinen haastatteluosuus käsittelee myös muut motivaatiotekijät eli sosiaaliset suhteet ja työyhteisön yleisen ilmapiirin. Osion tarkoitus ei ole liiaksi keskittyä ruotimaan henkilöstön motivaatiota lisääviä elementtejä tai motivaation tasoa. Näidenhän kuvaamiseksi on olemassa muun muassa työyhteisötutkimukset. Toisen ihmisen, tässä tapauksessa esimiehen, ei myöskään uskota pystyvän täysin kartoittamaan muiden yksilöiden subjektiivisia kokemuksia motivaatiosta. Esimiehen näkemysten avulla on kuitenkin mahdollista luoda aiheesta yleiskatsaus.

6.3.1 Työntekijöiden lisäkouluttaminen

Ensiksi haastateltavilta kysyttiin, järjestettiinkö työntekijöille jotain lisäkoulutusta. Jatkokysymyksinä oli määritelty kyllä-vastauksille seuraavat: Mitä ja miksi? Miten se järjestettiin? Kysymys mahdollisesta lisäkoulutuksesta pohjautui teoriaosuuksia kootessa esille nousseisiin seikkoihin. Niin muutoksen, osaamisen johtamisen kuin organisaatiokäyttämisenkin teemoille oli yhteistä osaamisen kehittämisen tarkeys. Yllättäen kysymykseen saatiin joka kerta vastaus, jonka mukaan mitään lisäkoulutusta ei ollut. Syyksi mainittiin kolme kertaa työtehtävien pysyminen samana. Yhdessä pienessä ja yhdessä keskisuuressa yksikössä taas kuvailtiin kaikkien osanneen jo oikeastaan kaikkea. Yhdessä keskisuuressa yksikössä kieltävää vastausta perusteltiin elävällä henkilöstötilanteella, jonka vuoksi tapahtuu jatkuvaa uusien perehdyttämistä muutenkin. Vastaavasti yksikössä pitkään olleille opetetaan uutta, jotta he osaavat tehdä mahdollisimman paljon, jolloin yksikössä tärkeänä pidetty moniosaaminen kasvaa. Kieltävästä vastauksesta huoli-

matta ison yksikön esimiehen mukaan henkilöstön osaamista oli kyllä jonkin verran lisätty. Osastokohtaista tuotekoulutusta oli nyt ollut muillekin, kuin vain sille yhdelle osastolle, joka sen ennen opetteli. Myöhemmin työntekijöiden työtehtäviä ja kasvutarpeita käsiteltäessä nousi esiin keskisuurissa yksiköissä ja isossa yksikössä lisäkoulutuksenkin tarve, mutta sen perusteltiin olevan muutenkin, ei vain uusien aukioloaikojen myötä.

6.3.2 Työyhteisön sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, miten he kuvailisivat työyhteisön sosiaalisia suhteita. Kysymystä seurasi eri kysymys, jossa pyydettiin kuvailemaan työyhteisön ilmapiiriä. Näitä käsiteltiin haastatteluissa rinta rinnan ja välillä ne jopa koettiin päällekkäisiksi. Kysymykset olivat jälleen melko avoimesti haastateltavan itsensä käsiteltävissä. Taustaideana kysymyksille toimi kuitenkin aiemmin tässä työssä esitetty ihmisen tarvehierarkia, jossa motivaatiota selittävinä tekijöinä esiintyvät myös liitynnän ja sosiaalisuuden tarvetaso sekä arvostuksen tarvetaso. Yksilö voi täyttää sekä liitynnän ja sosiaalisuuden kuin myös arvostuksen tason tarpeitaan yksityiselämässään mutta myös töissä. Liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeet sisältävät ystävyyden, rakkauden ja muun sosiaalisen kanssakäynnin. Arvostuksen tarpeiden täyttäminen sisältää vallan, huomion ja statuksen saavuttamista. Kun organisaatiossa mahdollisimman monen arvostuksen tarpeet täyttyvät sosiaalisten suhteiden kautta, se näkyy keskinäisen arvostuksen ja suvaitsevaisuuden ilmapiirinä. (Juuti 2006, 46–47).

Sosiaalisten suhteiden osalta kuvailtiin kaikkien pienten yksiköiden työntekijöillä olevan yhteistoimintaa henkilöstön kesken työn ulkopuolellakin. Yhdessä yksikössä huomautettiin kyseisen yhteistoiminnankin olevan jotain muuta kuin vapaa-aikaa, ja sen ohella oli korkeintaan sähköisesti yhteydenpitoa esimerkiksi Facebookissa. Yhdestä pienestä yksiköstä saatiin kuvauksena lausahdukset "semmonen tosihyvin yhteen pelaava porukka" (Haastattelu A) ja "silleen kohtuullisen niinku samanhenkistä porukkaa" (Haastattelu A). Tärkeänä pidettiin ymmärrystä siitä, että vaikka ei oltaisi parhaita kavereita kaikkien kesken, työpaikalla on käyttäydüttävä kaikkia kohtaan tietyllä tavalla ja tultava toimeen. Sosiaalisia suhteita kä-

siteltäessä nostettiin esille myös sovittujen, yhteisten sääntöjen noudattamisen tärkeys. Kun noudatetaan sovittuja toimintatapoja, ei tule niin helposti sellaisia ärsykyksiä, että koetaan toisten tekevän väärin tai jättävän jotain tekemättä. Pienissä yksiköissä ilmapiirinkin todettiin olevan "hyvä" (Haastattelu A) tai "suht ok" (Haastattelu B). Yhdessä vastauksessa viitattiin myös työyhteisötutkimukseen, jonka mukaan yksikön työilmapiiri on hyvä. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että aina voi jotain pientä hankausta ilmaantua joidenkin työntekijöiden kesken. Yleensä sitä ilmaantuu joko työn toimintatapojen tai työaikojen takia, tai sitten työvuoroihin ja niiden vaihteluun liittyvien asioiden vuoksi. Yksi esimies korosti mieltä vaivaavista asioista olevan tärkeää keskustella ajoissa yhdessä. Kyseessä voi olla myös kommunikaatiotilanteessa syntynyt inhimillinen väärinymmärrys. Erityisesti esimiehen viestinnän odotetaan olevan selkeää, jotta kaikki varmasti ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Tämä poistaa työtehtävissä epävarmuuden tunteita, jotka voisivat johtaa myös siihen, että "motivaatio tehdä vähän katoaa" (Haastattelu A). Näin vaikutus on niin ilmapiiriin kuin työtyytyväisyyteenkin. Ilmapiiriin uskottiin olevan hyvä myös sen vuoksi, että pienessä yksikössä jokainen kokee työpanoksensa tärkeäksi. Esimies kuvailee juuri pienen yksikön edun olevan yksintyöskentelyssä, kun jokaisella "on vapaus ottaa vastuuta työstään" (Haastattelu A). Sen uskottiin myöskin motivoivan, kun on vapautta toteuttaa työtään, miten haluaa. Tärkeintä on työn tehokkuus ja lopputulos.

Kahdessa keskisuudessa yksikössä kuvailtiin työyhteisön sosiaalisten suhteiden olevan hyvät. Yhden yksikön vastauksessa arveltiin osan työntekijöistä olevan tekemisissä vapaa-ajallakin. Taas todettiin, että vaikkei kaikkien tarvitse olla ystäviä keskenään, töissä kaikki tulevat kuitenkin toimeen keskenään. Kahdessa keskisuudessa yksikössä ilmapiiriin todettiin olevan hyvä ja tosihyvä, kolmannessa pohdittiin tuntuvan ainakin mukavalta olla siellä töissä. Yhdessä yksikössä viitattiin taas henkilöstötutkimuksenkin tuloksiin. Esimies ihmetteli, kuinka henkilöstön vaihtuvuus ei ollut vaikuttanut ilmapiiriin. Hän uskoi sen johtuvan siitä, että jotkut pysyvämmät työntekijät osaavat niin hyvin ottaa uudet vastaan. Hän kuvaili yksikössä tehtävän "kovaa töitä, mut tääl on silti – se ei sulje pois sitä, etteikö työpaikalla vois olla hauskaa, ja se työnteko on kivaa ja motivoivaa, ja on kiva

tehdä hyvin töitä" (Haastattelu D). Myös yhdessä keskisuuressa yksikössä todettiin joskus olevan ihmisten välisiä ristiriitoja, mutta ne pyritään saman tien käymään yhdessä läpi, ennen kuin asiat saavat uudet mittasuhteet. Esimies uskoi työntekijöiden viihtyvyyden johtavan siihen, että asiakkaatkin tykkäävät käydä kaupassa, ja itsekin siellä silloin viihtyy. Kaikista isoimman yksikön kohdalla vastattiin lähinnä, millainen on työyhteisön ilmapiiri. Esimies viittasi henkilöstön suureen määrään, ja totesi ainakin kuulevansa paljon kehuja henkilökunnalta, kuinka heillä on hyvä porukka. Ilmapiirissä koettiin olevan haasteita, jotka johtuvat aika paljon juuri aukioloaikamuutoksista. Viitattiin myös, kuinka viimeisin työtyytyväisyystulos "ei ollu mikään niinku mairitteleva" (Haastattelu F). Siinä nähtiin parantamisen varaa.

6.3.3 Henkilöstön työtehtävien ja kasvutarpeiden vastaavuus

Tälläkin kysymyksellä on yhteys ihmisen motivaatorakennetta selittävään Maslow'n tarvehierarkiamalliin. Sen yksi perusoletuksista on ihmisten kasvuhakuisuus. Tarvetasoista ylimpänä on itsensä toteuttamisen taso. Sille pääsevät henkilöt, jotka tunnistavat omat voimavaransa ja pyrkivät käyttämään sekä kehittämään kykyjään niin hyvin kuin mahdollista. Kysymyksen lähtöasettelu on peräisin Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumallista, jota käytetään työn ominaisuuksien sekä työntekijän kasvutarpeen mittaukseen. Malli olettaa, että tietyt työn ominaisuudet kuten vaihtelevuus, eheys, merkitys, itsenäisyys ja palautteen saaminen johtavat seuraavanlaisiin kokemuksiin työstä: työn merkityksellisyys ja mielekkäisyys, työn tuloksista saadun tiedon käsittelyn kokemukset, sekä työstä koettu vastuu. Myös Porterin, Lawlerin ja Hackmanin laajan kontingenssimallin mukaisia työn muotoilun ajatuksia aiotaan hyödyntää johtopäätöksissä. Sen kautta voidaan tarkastella työn sisällön, yksilön kasvutarpeen ja organisaation keskinäistä sopeutuvuutta. (Juuti 2006, 45; 47; 70–71; 74.)

Haastattelun viimeinen kysymys oli muotoiltu seuraavanlaiseksi: Miten arvioit nykyisten työnkuvien vastaavan työntekijöiden yksilöllisiä kasvutarpeita? Kasvutarpeiden käsitettä oli avattu kertomalla, missä tilanteissa työnkuva *vastaa* työntekijän kasvutarpeeseen: Työntekijän omaa matalaa kasvutarvetta vastaavat yksin-

kertaiset työtehtävät, joissa ei ole paljon vastuuta tai palautteen tarvetta. Korkeaa kasvutarvetta vastaavat monipuoliset työtehtävät, jotka haastavat ja joista odotetaan palautetta ja koetaan vastuuta. Esimerkin antaminen aiheesta koettiin tärkeäksi myös siksi, ettei kysymys yksinään aikaansaa vastauksia kuten "Ne vastaavat hyvin / huonosti toisiaan." Olennaista oli nimittäin selvittää myös, *minkälaisia* kasvutarpeita kyseisen työyhteisön henkilöillä on, jotta siitä tiedosta saadaan yksi muuttuja työn muotoilun kontingenssimallin kautta tarkasteltavaksi.

Yhdessä pienessä yksikössä lähdettiin aihetta pohtimaan yksikön koon kautta: kun on pieni työporukka eikä kellään ole omia vastuualueita, vaan kaikki tekevät vähän kaikkea, on tarjolla myöskin tilaa ottaa vastuuta. Esimies korosti, että vastuuta kyllä saa, jos vain haluaa ottaa sitä ja on valmis opettelemaan uusia asioita. Esimerkkinä hän esitti tilauksiin liittyvien asioiden opetteluun yhdessä läpikäymällä. Hän näki sen helpottavan myös omaa työtään, jos on aktiivisia työntekijöitä, jotka haluavat vastuuta. Esimies mietti työntekijöiden välillä, ovatko he vain työssäkäyviä vai lisäksi opiskelijoita, jotka tekevät vähemmän vuoroja opiskelun ohella. Hän uskoi, että opiskelijoiden ollessa kohtuullisen harvoin vuoroissa, he eivät voi oppia niin paljoa, koska uutena opittuja asioita ei pääse tekemäänsäkään kovin usein. Silloin ei muista, miten asiat pitikään tehdä ja virheiden riski kasvaa. Hän näki opiskelijoiden kohdalla tärkeämpänä, että osataan todella tarvittavat asiat kunnolla, kuin että osattaisiin monta erilaista asiaa. Opiskelevien ei uskottu jäävän kaupan alalle, koska opiskellaan eri aloja, ja silloin tämä työ on heille ikään kuin vain välivaihe. Esimies korosti tarvittavien asioiden, perusasioiden, osaamista. Sen verran pitää opettaa myös uutta, että pysyy mielenkiinto yllä, mutta kaikkiin tehtäviin perehdyttäminen olisi turhaa, jos henkilö ei tule jatkossa käyttämään tätä osaamista. Hän kuvaili, ettei se olisi tehokasta resurssien käyttöä: perehdytettäessä on tunteja kahdella työntekijällä päällekkäin muuten yksintyöskentelypainotteisessa yksikössä, jolloin perehdyttämiseen tarvittavat tunnit ovat arvokkaita. Hän pohti perehdytettävän vain sellaisia asioita, joita työntekijä voi käyttää jatkossakin. Eli "ei [perehdytetä] vaan siitä ilosta, että kerrotaan kaikille kaikki, et kaikki sais oppia joka viikko jotaki uutta" (Haastattelu A).

Kaikissa pienissä yksiköissä nähtiin kuitenkin asian sekin puoli, että mitä enemmän työntekijät saavat oppia uutta, sitä motivoivampana he työn kokevat – kun tietää, miksi joku asia tehdään. Yhden yksikön esimies huomautti olevan eroja oppimisen nopeudessa: jotkut oppivat kerrasta ja joillekin pitää toistaa. Työtehtävien koettiin vastaavan aika hyvin työntekijöiden kasvutarpeita. Kaikissa pienissä yksiköissä nähtiin eroja sen välillä, kuinka jotkut haluavat ottaa vastuuta ja jotkut taas eivät halua. Yhdessä huomautettiin, että työntekijät olivat "joutuneet / saaneet oppia enemmän asioita" (Haastattelu B) tilanteen sanelemana. Silloin kasvutarpeiden koettiin jopa kasvaneen. Esimies pohti, onkohan yksikössä halu oppia kasvanut vielä lisää uusien asioiden oppimisen jälkeen, vai ollaanko tyytyväisiä tähän saavutettuun osaamistasoon. Yksi esimiehistä kuvaili tietävänsä henkilöstöstä, kuka selkeästi haluaa ottaa vastuuta ja tehdä erilaisia asioita, ja kuka ei. Vastuuta haluaville esimies on opettanut erilaisia asioita ja enemmän muun muassa Piccolink-tiedonkeruulaitteella hoidettavia työtehtäviä. Henkilöstössä on myös enemmän käytännönläheisestä työstä kuten hyllyttämisestä pitäviä. Esimies ei nähnyt Piccolinkin kanssa touhuamisen olevan silloin luontaista tai mielenkiintoista työntekijälle. Hän kuvaileekin opettavansa työntekijöitä sen mukaan, kenellä on taipumusta ja mielenkiintoa oppia kyseisiä asioita. Ja vastaavasti nähtiin turhana perehdyttää yhtä paljon väkisin niitä henkilöitä, joilla ei ole halua oppia kyseisiä asioita ja oppiminen kestää kauemmin. Esimies muotoilikin olevan "vaan fiksua, että sovitetaan vähän sen mukaan et millainen se työntekijä on" (Haastattelu A).

Myös keskisuurissa yksiköissä korostettiin tilanteen mukaan toimimista tavalla tai toisella. Kahdessa yksikössä kerrottiin, että oli alettu keksiä uusia toimintatapoja jokapäiväiseen työhön. Vuoden sisällä oli vaihdettu koko työporukan työtehtäviä, ja alettu toteuttaa työtä uudella tavalla kuten kuormien ryhmäpurkuna. Työtehtävien vaihdon uskottiin lisäävän monitaitoisuutta ja vaikuttavan positiivisesti motivaatioon sekä piristävän mielialaa. Toimintatapojen muutosten uskottiin moniosaamisen kasvun ja tuuraamisen helpottumisen ohella lisäävän myös toisten työn ymmärrystä ja sen arvostamista. Lisäksi monet työntekijöistä olivat olleet jo hyvin pitkään yksikössä, jolloin erityisesti samanlaisena toteutettavat työt kaipasivat vaihtelua. Nyt kun kaikki tekevät vähän kaikkea, työtehtävien uskottiin vas-

taavan yksiköstä löytyviä kasvutarpeita aika hyvin. Kahdessa yksikössä kerrottiin toimintatapojen ja uuden opettelun kuitenkin vaatineen ja vaativan aina jonkun verran totuttelua. Toinen näistä esimiehistä mainitsi kehityskeskustelun pääasiallisena tapana, jolla työntekijät tuovat ilmi halunsa kehittyä. Häinkin totesi, että läheskään kaikki taas eivät halua. Tärkeintä on saada "sellaset ihmiset – sellasiin hommiin et ne voi loistaa omassa työssään. Et ne pääsee tekeen sellasta työtä, missä ne on niinku hyviä" (Haastattelu D). Suoranaisia etenemishalujakin urallaan aina joillain on. He haluavat päästä tuoteryhmävastaavaksi tai tuoteryhmävastaavan kakkoseksi tai ylipäättään oppia uusia asioita. Esimies kuvaili, ettei vastaaviksi kovin helposti vaan avaudu paikkoja, mutta aina tavalla tai toisella pääsee etene-mään. Myös muihin yksiköihin sijoittuminen on mahdollisuus, ja etenemishalukkuutensa ilmaisseita henkilöitä oli kannustettu hakemaan avoimia paikkoja. Esimies näki yksikkökoonkin mahdollistavan erilaisten asioiden oppimisen. Mikäli työntekijät toivovat joidenkin uusien tehtävien perehdyttämistä, se otetaan huomioon, vaikka toteutuksen aikataulu ei välttämättä ole heti huomenna.

Isossa yksikössä uskottiin suurimman osan olevan tyytyväisiä työtehtäviinsä. Esimies kertoi muutamien ilmaisseen kiinnostuksensa esimiestehtäviin jatkossa ja kyselleen KPO:n esimieskoulutuksia. Niihin oli kannustettu ilman muuta hake-maan. Muilta osin esimies pohti kasvutarpeita olevan monenlaisia: "Osahan haluaa tulla töihin silloin kun se alkaa ja lähtee silloin kun se loppuu, ja saada siitä pal-kan ja tehdä sen tehtävän" (Haastattelu F). Silloin suurimmalla osalla ei ole välttä-mättä mitään niin kutsuttuja urahaaveita. Yksikössä on paljon töissä myös opiske-lijointa, jotka opiskelevat eri aloja, eivätkä välttämättä aio jäädä yksikköön eläke-ikänsä asti vaan ovat hakemassa lisätienestiiä. Kuitenkin ison yksikön sisällä saate-taan haluta eri tehtäviin, esimerkiksi kassalta osastolle, osastolta kassalle tai jolle-kin toiselle osastolle. Kesäajan töitä oli kartoitettu tekemällä henkilöstölle kysely, haluavatko he tehdä kesällä töitä nykyisen osastonsa sijaan jollain toisella osastol-la.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan tulosten analyysi ja annetaan johtopäätökset tutkimusaiheesta, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten aukioloaikamuutokset vaikuttivat marketkaupan johtamiseen ja työn organisointiin. Laajempänä tavoitteena voidaan nähdä tavoite ymmärtää nykyaikaista organisaatiota, sen johtamista ja organisointia sekä organisaatiokäyttäytymistä. Aineistonkeruulla selvitettiin esimiesten näkemyksiä myymälän aukioloaikamuutosten jälkeisestä arjesta. Tulkitsemalla näitä näkemyksiä samalla teoriaan sitoen saavutetaan asetettu tutkimustavoite. Tulkintaa ohjaamaan oli muotoiltu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin vastataan:

- Miten työn ja sen organisoinnin muutokset näkyvät marketkaupan myymälöissä? Entä miten muutokset eroavat toisistaan erilaisissa toimipisteissä?
- Miten toimipisteissä johdetaan osaamista?
- Miten organisaatiokäyttäytymisen teemat näkyvät edellisten tarkastelukoh-
tien taustalla?

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä vaiheessa työtä kootaan edellä esitetyistä tuloksista tärkeimmät ja toistuvimmat. Tuloksia tarkastellaan teoreettiseen viitekehyksen raameissa. Näin saadaan vedettyä johtopäätökset tutkimusaiheesta. Tulosten tarkastelu tehdään kahden haastattelurungon mukaisen otsikon alla.

7.1.1 Muutos ja johtajuus

Muutoksen yhteyttä johtamiseen käydään läpi muutoksen vaiheita mukaillen. Ensimmäinen muutoksen vaiheista on perustan luominen. Seuraava vaihe on koko organisaatiolle näkyvät käynnistystoimet, joiden aikana muutosviestintä tapahtuu (Mattila 2007, 160). Tuloksien pohjalta voidaan todeta muutosviestinnän tarjonneen omakohtaista informaatiota parhaiten pienissä ja keskisuurissa yksiköissä. Niissä esimies oli kertonut aukioloaikamuutoksista henkilöstölleen palaverissa.

Tällöin voidaan olettaa tilanteen olleen sellainen, jossa esimies on osannut tulkita henkilökunnalle, mitä muutokset tässä yksikössä ja heidän työnsä kannalta merkitsevät. Palaveritilanteessa pystytään myös esittämään lisäkysymyksiä, jolloin esiin nousevaan lisäinformaation tarpeeseen pystytään vastaamaan heti tai etsimällä kysymykseen vastaus muualta organisaatiosta. Isossa yksikössä esimies oli kertonut muutoksesta suoraan alaisinaan toimiville osastopäälliköille ja muu henkilöstö oli saanut tiedon henkilöstötiedotteina. Tällaisen tiedotteen olisi toivottavinta olla kohdennetusti muotoiltu juuri kyseisen yksikön henkilöstön tarpeisiin. Koska kyseessä on suuren kokoluokan yksikkö, tällainen toimintamalli on varmasti yleinen. Yksikössä onkin täytynyt korostua osastopäälliköiden rooli muutoksesta kertomisessa heidän toimiessaan henkilöstön lähiesimiehinä.

Työntekijöiden reaktiot muutokseen kumpuavat asenteista. Muutosvastarinta tai muutoksen epämiellyttävänä kokeminen voi johtua yksilön kokemasta dissonansista eli epäsointuisuudesta asenteen osien välillä. Luottamus ja arvostus esimiestä kohtaan, sekä uuden tiedon kertomistapa voivat vähentää dissonanssia. Tärkeäksi kielteisten asenteiden torjumiseksi nousee avoin, rehellinen vuorovaikutus, sekä työntekijöiden mahdollisuus osallistua omien töiden suunnitteluun ja työpaikan asioiden käsittelyyn (Juuti 2006, 24–26). Tämän työn tulosten mukaan reaktioihin mahtui sitä enemmän negatiivisia asenteita, mitä suuremmasta yksiköstä oli kyse. Tulos on looginen jo senkin vuoksi, että suuremmassa yksikössä on aina enemmän työntekijöitä yksilöllisine asenteineen, jolloin todennäköisesti myös negatiivisia asenteita ja reaktioita mahtuu mukaan enemmän. Lisäksi yllä esitetyt kielteisten asenteiden torjuntakeinot liittyvät yksiköiden kokoluokkiin: pienemmissä yksiköissä nähtiin työntekijöillä olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi työvuorosunnittelun kautta ja osallistua työpaikan asioiden kuten ristiriitojen käsittelyyn. Pienissä yksiköissä reaktioita hillitsi toki myös päivittäisiin aukioloaikoihin tehtyjen muutosten pienuus. Niin keskisuurissa yksiköissä kuin myös isoimmassa yksikössäkin oli lauantai-illan pidennys saanut aikaan negatiivisimmat reaktiot. Kuitenkin keskisuurissa yksiköissä järkytyksen tai pettymyksen tunteiden arveltiin menneen aika pian ohi muutosten tultua voimaan. Suurimmassa yksikössä reaktioita kuvattiin vaihteleviksi: Opiskelijat olivat

kiinnostuneita hyväpalkkaisista työtunneista, joita aukioloaikamuutokset lisäsivät. Vanhempien henkilökunnan jäsenten ja mahdollisesti perheellisten reaktioissa oli nähty eniten epätyytyväisyyttä. Heidän arkeensa muutoksella uskottiinkin olevan suurin merkitys.

Muutoksista viestiminen ja siihen saadut reaktiot ovat oleellisia tarkasteltavia, jotta voidaan ymmärtää, millaiselle pohjalle seuraavana tässä tutkimuksessa tarkasteltavat aiheet rakentuvat. Seuraavaksi hahmotellaan muutokset arkisen työn kautta. Tämä aihe mukailee muutoksen vaiheista hallittua etenemistä. Kaikkien kokuoluokkien yksiköissä muutokset näkyivät arjessa eniten työvuoroissa: työvuorolistojen suunnitteluvaiheessa, työvuorojen pituudessa tai ajoituksessa sekä näiden kautta työntekijän oman elämän arjessa. Pienissä yksiköissä keskeisintä oli ilta-vuoron pidentyminen tunnilla ja aamuvuorossa ovien avaaminen asiakkaille tunnin aikaisemmin. Pyhäaukioloaikamuutoksilla oli myymälän arjessa enemmän vaikutuksia: vuosivapaapäivien sijoittaminen työvuorolistoihin entisten automaattisesti muodostuneiden sijaan, tavarakuormien aikataulun muuttuminen, tekemisen keksiminen pyhäpäiville esimerkiksi varaston ja hyllyjen siivoamisen muodossa, toimitusten ja tilausten tarkempi seuranta varsinkin tuoretuotteiden osalta, tilausten vakiorungon muokkaaminen sekä asiakkaiden ymmärtämättömyys pyhänä ilmeneviä tavarapuutteita kohtaan. Myös keskisuurissa yksiköissä muutokset näkyivät työvuorosuunnittelussa ja erityisesti yksiköissä oli muokattu lauantai- ja sunnuntaivuoroja. Tärkeimmiksi näkökulmiksi työvuoroja suunniteltaessa nousi riittävän osaamisen ja henkilökunnan varmistaminen vuorokohtaisesti niin, ettei henkilöstöä ole kuitenkaan liikaa paikalla. Aukioloaikamuutos näkyy myös joidenkin tuotteiden menekissä, kun ostokset saatetaankin tehdä eri päivänä kuin ennen. Ison kokoluokan yksikössä työvuorojen painottuminen enemmän iltoihin tai viikonloppuihin oli vaikuttanut työntekijöiden henkilökohtaiseen arkeen ja elämänrytmiin.

Muutoksen hallittu eteneminen ei ole pelkkää arjen rullaamista, vaan muutos tulee tuoda osaksi mahdollisimman monen arkea laajentamalla muutosta. Tässä vaiheessa huomataan jo joitain onnistumisia ja tehdään mahdollisia korjaavia toimenpiteitä (Mattila 2007, 164–165). Johtajalta tämä vaatii työn organisointia.

Esimies voi organisoida työtä yksikössä esimerkiksi vastuiden, työn määrän, työaikojen tai työtehtävien osalta. Uusien aukioloaikojen myötä kaikkien yksiköiden esimiehet olivat jollain tavalla organisoineet työtä uudelleen työaikojen ja tehtävien osalta. Työaikojen osalta organisointi koski työvuorojen pidentämistä, myöhäistämistä, aikaistamista tai muunlaista muokkaamista. Pienissä ja keskisuurissa yksiköissä työtehtävien muutokset koskivat hävikinottotehtävien ajankohtaa. Isossa yksikössä työtehtävien uudelleen organisointi tarkoittaa enemmän osastorajojen ylittävää päivystämistä. Näin työntekijät jakavat nykyisin myös enemmän vastuuta. Uudet auki olevat päivät tarkoittivat isolle yksikölle suoraan myös työn määrän kasvua.

Viimeinen muutosta kartoittava kysymys koski muutoksen nykyistä tilaa. Tarkoituksena oli katsoa, vastaako se muutoksen vaiheista viimeistä eli vakiinnuttamista. Muutoksen nykyinen tila koettiin hyväksi, ja muutoksiin oli ehditty jo jonkin verran tottua. Pienissä yksiköissä muutoksen tila kuvailtiin ok:ksi ja hyväksi, ja työntekijöiden kerrottiin sopeutuneen hyvin muutokseen. Enää aukioloaikamuutokset eivät olleet yksiköissä edes puhututtaneet vaan lähinnä halpuutus sekä yleinen kilpailutilanne. Keskisuurissa yksiköissä muutoksen tilaa kuvailtiin ihan ok:ksi tai hyväksi ja muutosta ylipäättään positiiviseksi. Suuressa yksikössä alkuperäisiin, heti aukioloaikalain vapautuksen jälkeisiin, muutoksiin oli ehditty jo tottua. Uudemmat ja pienemmät aukioloajan muutokset vuonna 2017 eivät enää olleet saaneet niin epäytyväisiä reaktioita osakseen kuin ensimmäiset muutokset. Osuuskauppa KPO:ssa muutosten vaihe on jotain hallitun etenemisen ja vakiinnuttamisen väliltä, sillä toisaalta muutokset koettiin jo läpikäydyiksi ja niiden tila stabiiliksi, mutta toisaalta havaittiin aukioloaikojen muokkauksen jatkuneen yhä aktiivisesti.

7.1.2 Osaaminen ja motivaatiotekijät

Tämän työn teoriaosuuksissa osoitettiin osaamisen kehittämisen tärkeys johtamis- ja organisaatiotieteen teemojen kannalta. Muutoksen johtamisen esitettiin käyvän pitkälti käsikädessä osaamisen johtamisen kanssa. Myös organisaatiokäyttäytymisen malleista löytyy paljon sellaisia elementtejä, joihin osaaminen on yhteydessä.

Siksi olikin yllättävää, kuinka jokaisen kokoluokan yksiköstä saatiin ensiksi vastaus, ettei työntekijöille järjestetty mitään lisäkoulutusta, koska sitä ei tarvittu. Pienissä ja keskisuurissa yksiköissä perusteltiin kaikkien osanneen jo oikeastaan kaikkea. Jossain keskisuuressa yksikössä kerrottiin kuitenkin tapahtuvan jatkuvaa uusien perehdyttämistä, pidempään olleille työntekijöille uuden opettamista ja yleensä moniosaamisen lisäämistä. Myös isossa yksikössä oli jonkin verran lisätty henkilöstön osaamista järjestämällä osastokohtaista tuotekoulutusta muillekin kuin vain kyseiselle osastolle. Monesti osaamisen kehittämisen huomautettiin olevan muutenkin tarpeellista – ei vain uusien aukioloaikojen vuoksi. Kysymyksen muotoilu *lisäkoulutuksen järjestämisestä* tuntui johtaneen esimiehiä ensiksi harhaan. Se saatettiin ymmärtää jonain varsin virallisena tapahtumana ja vaikka ulkopuolisen kouluttajan johtamana. Kysymyksen tarkoitus oli siis kartoittaa, oliko työntekijöille jollain tavalla opetettu uusia taitoja tai tehtäviä tai muuten kehitetty heidän osaamistaan. Tuloksiksi tavoitettiin kuitenkin vastausten sisältämät ajatukset aiheesta.

Kuvauksia työyhteisön sosiaalisista suhteista ja ilmapiiristä käytetään Maslow'n tarvehierarkian tasojen arviointiin. Tarvehierarkia sisältää viisi ihmisen motivaatiota selittävää tarvetasoa. Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden täyttämisen jälkeen ihmistä motivoivat tekijät ovat liityntä, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Työyhteisössä liitynnän tarpeita voidaan täyttää sosiaalisilla suhteilla, ja arvostuksen tarpeiden tähtyminen niiden kautta näkyy yleisessä ilmapiirissä (Juuti 2006, 45–47). Sosiaalisten suhteiden osalta keskeistä pienissä ja keskisuurissa yksiköissä oli se, että työporukkana pelataan hyvin yhteen ja ollaan suhteellisen saman henkisiä. Vastauksissa korostui, että vaikei kaikkien kanssa olla parhaita kavereita, töissä käyttäydytään kaikkia kohtaan tietyllä tavalla ja tullaan toimeen kaikkien kanssa. Molempien kokoisissa yksiköissä todettiin joskus ilmenevän työntekijöiden välisiä ristiriitoja, ja niiden läpikäynti ajoissa keskustelemalla nähtiin tärkeänä. Joissain yksiköissä viitattiin ilmapiirin osalta työyhteisötutkimukseen, jonka mukaan ilmapiiri on hyvä tai todella hyvä. Pienissä yksiköissä perusteltiin ilmapiirin ja motivaatiotason pysyvän hyvinä yksikön koonkin vuoksi, koska työntekijä kokee työpanoksensa tärkeäksi ja saa ottaa enemmän vastuuta työstään sekä

päittää, miten työtään toteuttaa. Keskisuurien yksiköiden vastauksissa toistui töihin tulemisen mukavuus ja työnteon hauskuus. Työn tekemisen nähtiin olevan motivoivaa ja kivaa silloin, kun sitä toteuttaa hyvin. Suurimmassa yksikössä viitattiin henkilöstömäärän olevan iso, ja kerrottiin työyhteisössä ainakin kehuttavan hyvää porukkaa. Kuitenkin ilmapiirin osalta nähtiin haasteita, jotka johtuivat aika paljon juuri aukioloaikamuutoksista. Johtopäätöksenä esitetään, että pienet ja keskisuuret työyhteisöt voivat tarjota työntekijöille sosiaalisia suhteita liittynän tarpeiden täyttämiseksi. Erityisesti ne tarjoavat sellaisen ilmapiirin, jossa arvostuksen tunteet tulevat täytetyiksi työn kautta. Ison yksikön kohdalla henkilöstön suuri koko hankaloittaa tarpeiden täyttymisen arviointia, mutta voidaan olettaa ainakin osan henkilökunnasta saavan täytettyä sosiaalisuuden tarpeitaan työyhteisössä. Kehno ilmapiiri ei välttämättä tarjoa arvostuksen kokemuksia.

Lopuksi kartoitettiin henkilöstön työtehtävien ja yksilöllisten kasvutarpeiden vastaavuutta. Pienissä yksiköissä vastaukset perustuivat jälleen pitkälti yksikön koon: kun kaikki tekevät vähän kaikkea, vastuun ottamiselle tarjoutuu tilaa, jolloin pystytään vastaamaan korkeampiinkin kasvutarpeisiin. Voidaan myös työntekijäkohtaisesti pohtia, kenellä on enemmän kasvutarpeita ja minkälaisia. Jossain yksikössä oli tilanteen sanelemana opeteltu uutta, ja senkin myötä uskottiin kasvutarpeiden mahdollisesti kohonneen. Yksilöllisten kasvutarpeiden huomiointi näkyi korostettaessa, että sovitetaan työn opettamista sen mukaan, millainen työntekijä itse on. Myös keskisuurissa yksiköissä toimitaan tilanteen mukaan tavalla tai toisella, ja työtehtävien arvioitiin vastaavan kasvutarpeita aika hyvin. Kuluneen vuoden sisällä oli tapahtunut toimintatapojen uudistuksia, jolloin oli vaihdettu työtehtäviä työntekijöiden kesken, lisätty moniosaamista ja alettu toteuttaa työtä uudella tavalla. Näiden toimien uskottiin muun muassa helpottavan tuuraamista, mutta lisäksi kasvattavan toisten työn ymmärrystä ja sen arvostamista, sekä kohentavan motivaatiota ja piristävän mielialaa. Niin keskisuurissa kuin isossakin yksikössä kerrottiin joillain työntekijöillä olevan haluja edetä urallaan. Usein he haluavat esimiestehtäviin johonkin muuhun yksikköön ja heitä oli kannustettu hakemaan avoimia esimiespaikkoja tai koulutuspaikkoja. Isossa yksikössä yksilöllisiä kasvutarpeita on monenlaisia, ja osan työntekijöistä uskottiin haluavan vain tehdä työn-

sä ja tienata palkkansa. Silloin henkilön kasvutarpeet ovat matalat. Yksikön sisällä saatetaan kuitenkin hakeutua eri tehtäviin vaihtamalla esimerkiksi osastoa.

Maslow'n määrittelemistä tarvetasoista ylin on itsensä toteuttaminen. Koko teoria perustuu oletukselle ihmisten samanlaisesta motivaatorakenteesta ja kasvuhakuisuudesta. Itsensä toteuttamista voidaan siis katsoa korkeana kasvuhakuisuutena. Työn ominaisuuksien sekä työntekijän kasvutarpeen mittaukseen perustuva Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumalli olettaa työn tiettyjen ominaisuuksien johtavan tietynlaisiin kokemuksiin työstä. Työn eheys, merkitys, itsenäisyys ja palautteen saaminen johtavat työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksiin, sekä palautteen käsittelyn ja vastuunoton kokemuksiin (Juuti 2006, 45; 70–71). Työn merkityksellisenä kokemista, itsenäisyyttä ja vastuunottoa korostettiin enemmän pienissä yksiköissä. Mitä suurempaan yksikköluokkaan mentiin, sitä vähemmän näitä aiheita vastauksissa käsiteltiin. Pienemmissä yksiköissä koettiin vallitsevan korkeampi kasvutarve, mutta mitä suurempaa yksikköä tarkasteltiin, sitä enemmän löytyi kasvutarpeita laidasta laitaan. Olennaisinta työn organisoinnin kannalta on, kuinka hyvin työn sisällöllä vastataan kasvutarpeisiin ja millaisen organisaatorakenteen alla toimitaan. Osuuskauppa KPO:n voidaan todeta olevan orgaaninen organisaatio, sillä tuloksissa näkyi organisaation joustavuus sekä ihmisten oikeus tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Tuloksissa välittyi jatkuvasti myös työtehtävien laajuus tai niiden vaihtaminen haasteiden tarjoamiseksi sekä osaamisen kehittäminen. Tällöin työ sopii sisällöltään orgaaniseen organisaatioon. Henkilöstön kasvutarpeet taas tuntuivat vaihtelevan laidasta laitaan: joko työntekijöillä on vain vähän tarvetta ilmaista ja kehittää itseään työssä, tai sitä on paljon. Paras työn muotoilun tilanne olisi, kun kuvatuissa organisaatioissa ja sen tehtävissä henkilöstön kasvutarpeet olisivat korkeat.

7.2 Yhteenveto

Aukioloaikamuutokset näkyivät myymälöiden arjessa muutosjohtamisen vaiheiden kautta. Käynnistystoimet näkyivät johtajan muutosviestinnässä ja sitä kautta myymälän henkilökunnan reaktioissa ja ilmapiirissä. Reaktiot ja ilmapiiri olivat sitä epätyytyväisemmät tai negatiivisemmat, mitä suurempaan yksikköön mentiin.

Tätä selittää pienten yksiköiden aukioloaikojen pienemmät muutokset sekä paremmat vaikutusmahdollisuudet työvuorosuunnitteluun. Kaiken kokoisissa yksiköissä suurimpana muutoksena ilmenikin aukioloaikamuutosten suora vaikutus työaikojen ja -vuorojen organisointiin. Tutkimuksessa toistui työvuorojen painottuminen enemmän iltoihin ja viikonloppuihin kuin ennen. Varsinkin lauantai-illan pidennys koettiin suurena muutoksena keskisuurissa sekä isossa yksikössä. Nykyään pienten ja keskisuurten yksiköiden esimiehillä on työvuorosuunnittelussa enemmän pohdittavaa: pyhien osalta henkilökunnan vuorotoiveiden ja vuosivaapaapäivien sijoittaminen, arkena henkilökunnan tarpeellisen määrän ja osaamistason arviointi, sekä yleensä vuorojen pituuden ja ajankohdan määrittelemine päivittäiset työtehtävät samalla huomioiden. Työtehtäviäkin oli organisoitu uudelleen. Pienissä ja keskisuurissa yksiköissä oli organisoitu hävikinottotehtävät uusiin ajankohtiin. Isossa yksikössä taas jaetaan enemmän vastuuta kuin ennen päivystämällä osastorajojen yli, kun toisen osaston väki lähtee kotiin aiemmin. Muutos on tällä hetkellä jossain hallitun etenemisen ja vakiinnuttamisen välimaastossa, ja sen tila koetaan hyväksi.

Osaamisen johtamisen teemat näkyivät omalta osaltaan työn johtamisessa ja organisoinnissa. Näitä ilmeni tutkimuksessa niin osaamisen kasvattamisen ja uuden opettamisen kuin myös työtehtävien uudelleen organisoinninkin osalta. Pienissä yksiköissä ei nähty aukioloaikamuutosten takia tarvetta opettaa uutta, vaan arkisessa osaamisen johtamisessa toimitaan niin, että pyritään vastaamaan työntekijöiden yksilöllisiin kasvutarpeisiin. Keskisuurissakaan yksiköissä ei koettu osaamisen vaatimusten muuttuneen aukioloaikamuutoksen myötä, vaan niissä moniosaamisen kartuttaminen ja uuden opettaminen ovat osa arkea muutenkin. Näin uskotaan vastattavan aika hyvin henkilöstön kasvutarpeisiinkin. Kuluneen vuoden aikana oli organisoitu työtehtäviä tai toimintatapoja uusiksi. Isossa yksikössä oli järjestetty osastokohtaista tuotekoulutusta muillekin kuin vain kyseiselle osastolle ja lisätty näin osaamista. Ison yksikön sisällä työntekijöiden kasvutarpeisiin vastataan mahdollistamalla kierto osastolta toiselle. Esimiehet eivät katsoneet toteutta-neensa näitä uudistuksia suoraan aukioloaikamuutosten vuoksi. Kuitenkin Mattilan (2007) mukaan muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa johtajan kuuluu viedä

muutos loppuun niin, että tarjotaan aito pohja menestyä työssä. Juuri muutos kasvattaa tarvetta lisätä esimerkiksi tehtävänkiertoa organisaation sisällä, ja toisaalta muutos tarjoaa siihen ainakin uusia tilaisuuksia (Mattila 2007, 200). Vaikka työtehtävien, toimintatapojen ja osaamisen uudistukset eivät johdu suoraan muutoksen sanelemasta tarpeesta, päätellään uudistamistilaisuuksien tarjoutuneen muutoksen myötä. Esimerkiksi isossa yksikössä osastorajat ylittävä päivystäminen lisääntyi uusien aukioloaikojen vuoksi. Eri yhteydessä kerrottiin annettavan osastokohtaista tuotekoulutusta nykyään myös muille kuin kyseisen osaston väelle. Eli vaikei osaamistarve syntynyt uusista aukioloajoista, päivystämisen tarve syntyi, ja sitä kautta idea laajentaa osastokohtaista tuotekoulutusta. Niin organisaation muutosten kuin osaamisenkin johtamiselle yhteistä on organisaation joustavat rakenteet. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta Osuuskauppa KPO:n olevan rakenteeltaan joustava ja dynaaminen toimija. Silloin se jaotellaan orgaaniseksi organisaatioksi, joka nähdään uudistumisen ja oppimisen kannalta paremmaksi ympäristöksi, kuin mekanistinen organisaatio. Se soveltuu paremmin nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä tarjoaa oppimiseen tarvittavaa liikkumatilaa (Juuti 2006, 74; Viitala 218–219).

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on jo kerran käsitelty alaluvussa numero 5.6. Tutkimuksen toteutuksen jälkeen pohditaan enää haastatteluihin ja aineiston tulkintaan vaikuttavia luotettavuuskysymyksiä. Jo haastattelukutsut lähetettäessä pyrittiin luomaan luottamusta tutkimuksen toteuttajaa kohtaan. Kutsuissa ikään kuin rohkaistiin haastateltavien sopivan tutkimuksen osallistujiksi kertomalla heitä suositelleen yhteyshenkilö kohdeorganisaation sisältä. Lisäksi kutsuissa kuvailtiin lyhyesti mutta ytimekkäästi tutkimuksen tarkoitus sekä toteutuksen tapa ja aika-tila. Haastattelurunko lähetettiin jo kutsun liitteenä, jotta kutsun saaneet voisivat itse arvioida haastattelun mielekkyyttä. Osallistujiksi ilmoittautuneilla oli aikaa tutustua haastattelurunkoon ja haastattelutilanteissa se oli ainakin viidellä kuudesta haastateltavasta käytössään. Puolet osallistujista olivat tehneet ennen haastatteluja muistiinpanojakin. Kaikkien muiden haastatteluiden tilanteet olivat luotettavia, paitsi yhden luotettavuus kärsi esimiehen ollessa myymälän puolella puheli-

mitse vastaillessaan. Muut haastattelut tapahtuivat kasvotusten yksityisesti myymälän henkilöstötiloissa ja yksi puhelimitse haastateltavan vastaillessa kotinsa rauhasta. Myymälästä puhelimitse käyty haastattelu tarjosi kuitenkin samansuuntaisia vastauksia kuin muutkin haastattelut, joten sen luotettavuuden ei katsottu kärsineen olennaisesti. Huomattavinta oli vastausten lyhyempi pituus.

Myös haastattelurunkoon liittyy luotettavuuden pohdintaa: saadaanko sen avulla vastaukset sellaisiin kysymyksiin, joilla tutkimuksen tavoite voidaan täyttää? Haastattelurunko koottiin teoreettisen viitekehyksen teemoja mukaillen ja näin ollen sen uskottiin parhaalla mahdollisella tavalla palvelevan tarkoitustaan. Kuitenkin vasta kysymyksiin saaduista vastauksista voidaan huomata, miten kysymykset ymmärretään ja vastaanotetaan. Huomattavin seikka, joka ei haastateltaville kutsusta ja kysymysrungosta täysin auennut oli "aukioloaikamuutokset" ja "uudet aukioloajat". Niitä ei nimittäin määritelty koskemaan juuri aukioloaikalain vapautuksesta vuonna 2016 johtuvia, sittemmin vuosien 2016 tai 2017 aikana muokattuja, tai pienten yksiköiden osalta jo aiemmin lain puitteissa vuonna 2015 tehtyjä. Osa haastateltavista kysyikin, mitä heidän toivotaan käsiteltävän. Silloin heidän neuvottiin vastaavan sen pohjalta, mitkä muutokset ovat vaikuttaneet heidän yksikössään. Lisäksi kysymyksen "Järjestettiinkö työntekijöille jotain lisäkoulutusta?" ymmärrettiin vastauksista päätellen sisältävän jotain varsin virallista ja järjestäytynyttä koulutusta, sillä ensin vastattiin ei. Sitten vastauksissa jatkettiin pohdintaa uuden opettamisesta ja osaamisen kehittämisestä, jolloin saatiin vastaukset kysymyksen tarkoituksena olleeseen aiheeseen. Jälkikäteen mietittynä kysymys olisi pitänytkin muotoilla toisin, esimerkiksi: "Kartutettiinko työntekijöiden osaamista opettamalla uusia taitoja tai tehtäviä, tai järjestämällä koulutusta?"

Haastatteluista neljä kasvotusten tehtyä nauhoitettiin ja kahden puhelimitse käydyin aikana vastaukset kirjattiin samanaikaisesti tietokoneella mahdollisimman sanatarkasti. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin haastateltavien puheen osalta. Lomakehaastatteluissa esitetyt kysymykset olivat kaikille samat, joten niitä ei talenteista litteroitu. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa koko toteutuksen tarkka selostus, mutta lisäksi tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien perustelu. Aiemmin tässä työssä on perusteltu käytetty tiedonkeruumene-

telmä. Käytettävät analysointi- ja tulkintamenetelmät ovat siitä riippuvaisia. Käytettäessä haastattelua tiedonkeruumenetelmänä, on aineiston analyysiin ja tulkinnaan kuusi eri lähestymistapaa. Tämän työn analyysitavaksi valittiin sellainen, jossa haastattelija tulkitsee aineistoa. Poissulkevalla ajattelulla huomattiin, etteivät muut lähestymistavat olisi toimineet tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lähestymistavaksi ei sopinut esimerkiksi tarkastella haastattelujen jälkeistä vaikutusta haastateltavien toimintaan eikä myöskään sellainen, jossa haastateltavat itse havaitsevat puhuessaan uusia yhteyksiä ja vain heidän tulkintansa otetaan huomioon analyysissa. Haastattelijan tekemässä aineiston tulkinnassakin on omat luotettavuuskysymyksensä. Tässä työssä tulkinnan luotettavuutta parantaa neljän haastattelun sanatarkka litterointi taukoineen ja painotuksineen. Tällöin litterointi edustaa kaikista tarkinta tasoa, kun verrataan yleiskieliseksi tekstiksi muuttavaan litterointiin tai propositiotason litterointiin, jolloin kirjataan ylös pelkästään ydinsisältönä pidetty. Litteroitavissa haastatteluissa käytettiin myös muistiinpanovälineinä kynää ja paperia. Muistiinpanojen kirjoittaminen osaltaan vaikuttaa haastattelutilanteeseen, ja siksi kirjoitettiin asioita ylös vain lyhyesti. Nauhoituslaitteiden toimivuus oli testattu, mutta muistiinpanot tehtiin kuitenkin tallenteiden mahdollisen epäonnistumisen varalta. Aineistoa litteroidessa huomattiin paremmin sanojen ja lauseiden merkityserot, eli se taltutti väärin tulkintojen vaaraa. (Hirsjärvi 2013, 232; Kananen 2010, 69; 28; 59; Hirsjärvi ym. 2001, 136–138; Eriksson ym. 2016; 97–98.) Vaikka kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkimusnäytteen pieni koko, voidaan sitäkin tarkastella luotettavuuskysymyksenä. Haastateltavia oli kuusi, ja koska toimipaikkojen kokoluokkia oli kolme, täytyi kokoluokittaiset johtopäätökset vetää vain muutamiin näkemyksiin vedoten. Onneksi kuitenkin kokoluokkien vastauksien välillä nähtiin looginen suunta, jolloin johtopäätökset olivat luotettavasti vertaillen vedettävissä. Tutkimuksen tarkoitus ei muutenkaan ole yleistää tuloksien pätevän joka yksikön kohdalla, vaan tarjota katsaus aiheeseen näytteen avulla.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksista tärkein olisi varmasti tutkimuksen laajentaminen. Tutkimus voitaisiin toteuttaa joko isommalla alueella, jolloin vertailtaisiin alueellisia

eroja aukioloaikamuutosten vaikutuksissa, tai tutkimusnäyte voitaisiin koostaa yhdellä alueella mutta haastateltavia olisi enemmän. Koska kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän muodoista käytettiin strukturoiduinta, lomakehaastattelua, olisi se helposti muunnettavissa kvantitatiivisen tutkimuksen käyttämäksi kyselylomakkeeksi. Ensin aihetta on oleellista tutkia lisää kvalitatiivisilla menetelmillä, mutta sen jälkeen voitaisiin siirtyä esimerkiksi Likertin viisiportaista asteikkoa käyttävään kyselyyn (Hirsjärvi ym. 2013, 200).

Tämän tutkimuksen jälkeen jatkotutkimusten aiheetkin voisivat edustaa erilaista näkökulmaa. Esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen näkökulmasta voitaisiin tutkia, miten uudet aukioloajat muuttivat asiakkaiden ostosajankohtia tai -tottumuksia. Lainsäädännön vapautuksen peruteltiin nimittäin parantavan vähittäiskaupan alan toimijoiden kilpailuneutraliteettia, koska se tarjoaa niille mahdollisuuden palvella asiakkaita itse määrittelemineen aikoina. Myös tätä tutkimusta tehdessä haastatte-
luissa viitattiin välillä asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja rutiinien muutoksiin. Lisäksi kuluttajakäyttäytymistä voitaisiin tutkia vertaamalla, paransivatko uudet aukioloajat perinteisen myymälöissä tapahtuvan kaupankäynnin asemaa verkko-
kaupankäyntiin nähden. Työntekijöiden näkökulmasta voitaisiin tutkia, mahdollis-
tivatko aukioloaikamuutokset heille lisätyötuntien tekemisen ja saatiinko jopa
työllistettyä lisää uusia ihmisiä. Nämäkin olivat nimittäin aukioloaikalain ku-
moamisen taustalla vaikuttaneita ajatuksia. Ylipäätään mielekkäinä jatkotutki-
muskohteina nähdään sellaiset, jotka tavalla tai toisella arvioivat, vaikuttiko au-
kioloikalainsäädännön vapautus niin kuin sen toivottiin.

LÄHTEET

Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. 2015. Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*. 26, 1095 – 1120.

Eriksson P. & Kovalainen A. 2016. *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. SAGE Publications Ltd.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.

Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. Oxford, New York. Oxford University Press Inc.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15. - 17. painos. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Yliopistopaino.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Täysin uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kamensky, M. 2006. *Strateginen johtaminen*. 7. tarkistettu painos. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppan liitto. 2014. SOK vähentää 110 henkilöä käyttötavarakaupasta. Uutinen Kaupan liiton verkkosivuilla. Viitattu 9.5.2016. http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/sok_vahentaa_noin_110_henkiloa_kayttotavarakaupasta_24358

Mangundjaya, W.L.H., Utoyo, D.B. & Wulandari, P. 2014. The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 172, 471–478.

Mattila, H., Ruusunen, T. & Uola, K. 2005. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. 1. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Keuruu. Talentum Media Oy.

Notrhouse, P. G. 2010. Leadership: Theory and practice. 5 painos. United States of America. SAGE Publications Inc.

Osuuskauppa Handelslaget KPO. 2017. Toimintakertomus Verksamhetsberättelse 2016.

Palvelualojen ammattiliitto ry. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Seitsemäs uudistettu laitos. Helsinki. Tuomas Santasalo ky. https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu. KY-Palvelu Oy.

Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. 2. tarkistetun painoksen lisäpainos. Helsinki. Talentum Media Oy.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Tal- linna. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhty- mä.

Sharitz, J. M., Ott, J. S. & Jang, Y. S. 2005. Classics of organization theory. 6 painos. Boston, United States of America. Thomson Wadsworth.

S-kanava. 2016a. S-ryhmä lyhyesti. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 9.5.2016. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

S-kanava. 2016b. Liiketoiminta-alueet. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 9.5.2016. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/liiketoiminta-alueet>

S-kanava. 2017a. Alueosuuskaupat. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 28.3.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/alueosuuskauppojen-hallinto-ja-johto>

S-kanava. 2017b. Arvot, strategia ja visio. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 28.3.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

S-kanava. 2017c. SOK-yhtymä. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 28.3.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sok-yhtyma>

S-kanava. 2017d. KPO yrityksenä. S-kanavan verkkosivut. Viitattu 28.3.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/kpo/kpo-yrityksena>

Tosi, L. H. 2009. Theories of organization. United States of America. SAGE Publications Inc.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Kauppojen aukioloajat vapautuvat heti vuodenvaihteessa. Tiedote Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuilla. Viitattu 11.5.2016. http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kauppojen-aukioloajat-vapautuvat-heti-vuoden-vaihteessa

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Keuruu. Inforviestintä Oy.

LIITTEET(1)

HAASTATTELUKUTSU

Hei!

Olen liiketalouden tradenomiopiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta. Lisäksi työskentelen Osuuskauppa KPO:ssa myyjänä. Teen opinnäytetyötäni, jonka kohdeorganisaatio on Osuuskauppa KPO. Työni mielenkiinnon kohteena on uusien aukioloaikojen vaikutus työn johtamiseen ja organisointiin esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyöni tarkoitus ei ole tutkia varsinaista muutoksen läpivientä tai johtamista, vaan sen aiheuttamia järjestelyjä toimipaikoissa. Tutkimuksella pyrin selvittämään, *mitä asioita* esimiesten piti ottaa huomioon organisoidessaan työtä uusien aukioloaikojen voimaantultua.

Toivon teillä olevan mahdollisuus osallistua tutkimukseeni. Alueellisesti tutkimus on rajattu Vaasan seutuun. Olen tehnyt opinnäytetyötäni kohdeorganisaation yhteyshenkilöön Xxx Xxx:n yhteyttä pitäen. Häneltä sain ehdotukset teistä haastateltavista, jotka erityisesti sovitte tutkimusnäytteeksi. Osallistuminen tapahtuu yksilöhaastatteluna joko kasvotusten tai puhelimitse, ja se vie aikaanne vain noin 10–20 minuuttia. Haastattelu toteutetaan valmiin haastattelurungon mukaan. Lähetän jo nyt sen liitteenä, jotta voitte tutustua kysymyksiin ennalta. Vastauksenne käsitellään täysin anonymisti. Teitä tai toimipaikkaanne ei tulla tunnistamaan työstäni.

Haastattelut pyritään toteuttamaan huhtikuussa 2017. Tarkempi ajankohta ja paikka sovitaan erikseen. Toivon, että olette halukkaita osallistumaan. Vastaathan sähköpostilla mahdollisimman pian, niin voimme sopia haastattelusta.

Kiitoksia jo etukäteen yhteistyöstänne!

- Emmi Nurmi

xxx@xxx.com

LIITTEET(2)

HAASTATTELURUNKO**1. Perustiedot**

Esimiehen ikä:

Työvuodet marketkaupan (päivittäis- ja käyttötavarakaupan) alalla:

joista esimiesasemassa:

Työvuodet S-ryhmässä:

joista esimiesasemassa:

Työvuodet Osuuskauppa KPO:ssa:

joista esimiesasemassa:

Ketju, jossa esimiehenä:

Ketjut, joissa aiemmin esimiehenä:

Kuinka monelle henkilölle toimii esimiehenä:

2. Muutos ja johtajuus

Miten kerroit työntekijöille aukioloaikamuutoksista?

Miten he reagoivat?

Miten muutokset näkyivät arjessa?

Organisoitiinko työtä uudelleen? Esimerkiksi vastuuta, työn määrää, työaikoja, työtehtäviä?

Miten kuvailisit muutoksen nykyistä tilaa?

3. Osaaminen ja motivaatiotekijät

Järjestettiinkö työntekijöille jotain lisäkoulutusta?

Jos kyllä, niin mitä ja miksi? Miten se järjestettiin?

Miten kuvailisit työyhteisön sosiaalisia suhteita?

Miten kuvailisit työyhteisön ilmapiiriä?

Miten arvioit nykyisten työnkuvien vastaavan työntekijöiden yksilöllisiä kasvutarpeita?*

* Työntekijän omaa matalaa kasvutarvetta vastaavat yksinkertaiset työtehtävät, joissa ei ole paljon vastuuta tai palautteen tarvetta. Korkeaa kasvutarvetta vastaavat monipuoliset työtehtävät, jotka haastavat ja joista odotetaan palautetta ja koetaan vastuuta.